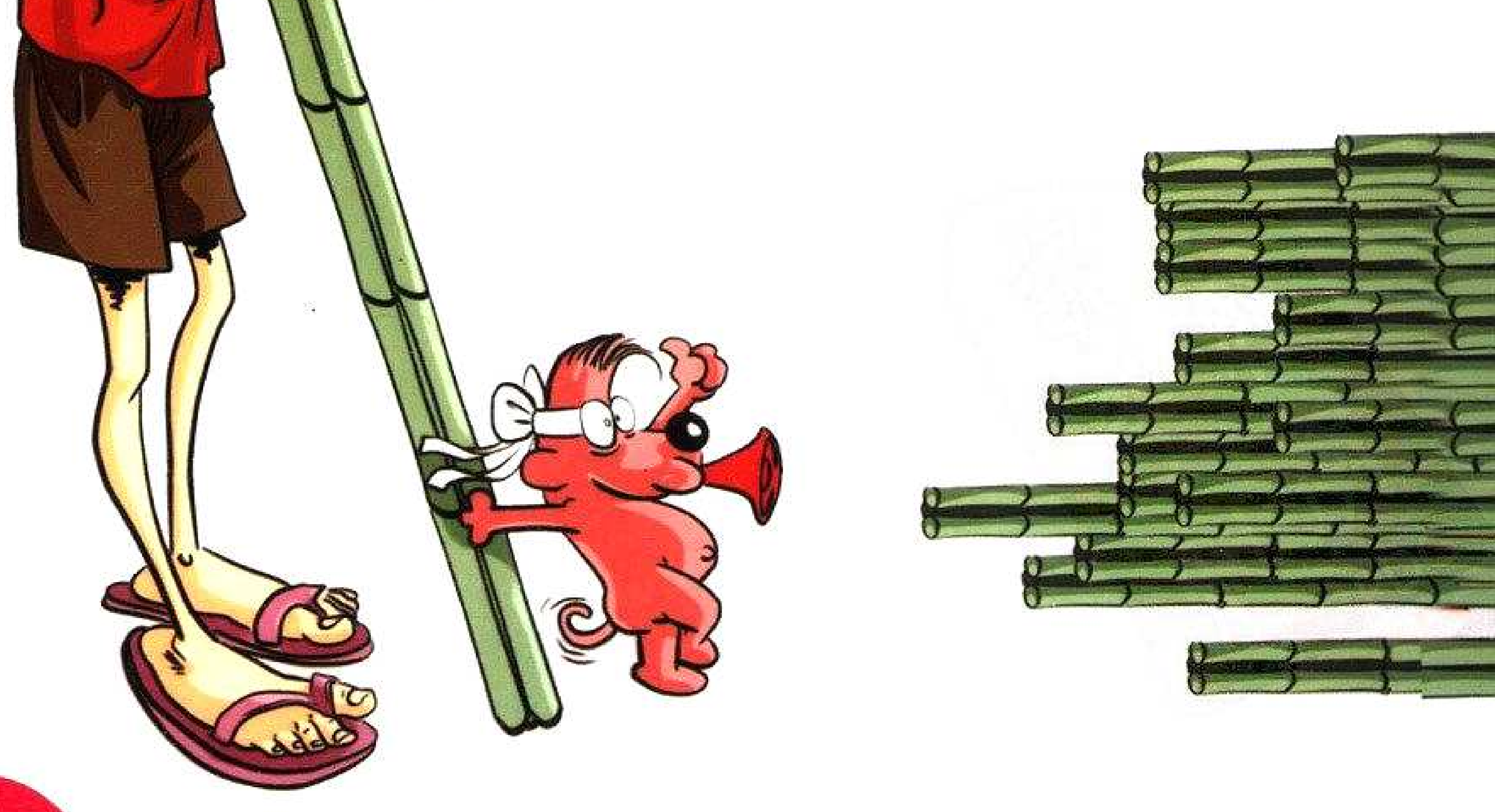
日本年度畅销书总冠军，销量超过 150 万册
不讲理论，不教作账，史上最畅销的会计书

SAODAKE YA WA NAZE TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？

[日]山田真哉 ◎著
赵博 ◎译

从身边的疑问入手
轻松掌握会计知识





SAODAKE YA WA NAZE TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？

[日] 山田真哉◎著
赵博◎译



图书在版编目（CIP）数据

卖竹竿的小贩为什么不会倒？/（日）山田真哉著；赵博译. —北京：中国广播电视出版社，2007.1
ISBN 978-7-5043-4943-9

Ⅰ.卖... Ⅱ.①山...②赵... Ⅲ.财务会计-基本知识 Ⅳ.F234.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第140883号

卖竹竿的小贩为什么不会倒？

作　　者	[日]山田真哉
译　　者	赵　博
责任编辑	李亚明
插　　图	肖　刚
责任校对	夏　芒
监　　印	赵　宁
出版发行	中国广播电视出版社
电　　话	86093580　86093583
社　　址	北京市西城区真武庙二条9号（邮政编码　100045）
经　　销	全国各地新华书店
印　　刷	北京广益印刷有限公司
开　　本	787毫米×1194毫米　1/32
字　　数	80（千）字
印　　张	5.5
版　　次	2007年1月第1版　2007年1月第1次印刷
书　　号	ISBN 978-7-5043-4943-9
定　　价	18.00元

写在前面

会计“难”在何处

会计这差事不容易玩转

你读过会计知识方面的入门书吗?

走进书店，诸如《易懂会计学》、《会计学入门》、《会计很简单》之类的图书充斥着眼球。这类书销量还不错，而且每年都有类似作品大量问世。别以为会计学已经像彩铃一样普及了，还很少听到有谁说“会计很简单”呢!

原因何在?

关键在于——作者虽然有把书写得简单明了的美好愿望，可惜读者往往还是跟不上作者的思路。不过话说回来，一开始就谈论财务报表，搬出“借方”、“贷方”这样唬人的专业术语，读者不一头雾水才怪呢。

可是，不在一定程度上掌握财务报表和常用专业术语，就无法掌握会计的复杂机理，这也是铁打的事实。

会计就是这样一门学问，它超越了所有时空的差异，把所有公司的财务状况都用同一标准数字化了。这其中涉及了复杂的技能，光是专业术语就有一千多个。

会计本身倒也并不一定有多难，难就难在怎样简明地讲解这门学问。

我去年也写了一本书，书名叫《世界上最简明易懂的会计书》。这是一本会计入门书。或许是沾了在情节设计上融入了推理小说要素的光，该书的销量超过了五万册，这在同



类书里大概算是畅销书了。可我还是觉得写得难懂了点。

是入门书，却难逃晦涩难懂的评价，有我自身的水平因素，但更大的原因恐怕还在于无法摆脱专业术语等“会计学常识”的束缚。

既要传授会计学常识，又不能用术语吓着读者，究竟如何是好呢？难道真的不能越过这个障碍，提高术语的亲和力吗？

为何从身边的疑惑入手

经过反复思考，我最终得出了结论：要想成为真正的“会计入门”书，如何“使读者先对会计本身产生兴趣，能够大体把握会计的精髓，遇到专业术语时不产生抵触情绪”才是关键。

在写新书之际，我下定了决心：“为了写出真正的会计入门书，这次一定要摆脱‘会计学常识’的束缚！”

为此，我制定了如下原则：

- *以常挂在心上的疑惑引出话题。*
- *不按以往教材的顺序讲解会计知识。*
- *加入生活中能派上用处的与读者密切相关的知识。*

在第一个原则——“以常挂在心上的疑惑引出话题”的引导下，本书就定名为《卖竹竿的小贩为什么不会倒》。



本书旨在通过揭秘身边的疑惑，让读者：

> **①大体上把握会计的精髓。**
> **②打破畏惧心理，得心应手地运用会计知识。**

大文豪歌德也曾说过这样的话：教科书也需要有魅力。而找到知识与学问最容易让人明白、接受的切入点，是通往魅力的惟一途径。

我的目标就是要写出一本有魅力的教科书。

会计其实就在我们身边

就我的经验而言，会计还是很难的，门槛也很高。一旦掌握，它将变得异常简单，但掌握之前，也着实需要下一番苦功。

有学者这样形容会计学："会计是一门在长期坚持不懈的学习过程中，不知不觉就掌握的学问。"在坚持中，你将豁然开朗。

不过**会计的精髓并没有那么难**。而且越是说到会计的精髓，越是与我们的生活密切相关。

这也难怪，因为会计就是为使人们的生活更加方便才产生的，是服务于生活的。

我们面对的很多事情，如现金的收入与支出，核算收益与损失，计划未来的生活……都很自然地蕴藏着会计学的



原理。会计并非遥不可及，而是实实在在地存在于我们身边。

本书就是要着力介绍**现实生活中能派上用处的最根本的会计学。**

在这里我虽援引了“会计学”这种说法，但这里所说的“会计学”并不等同于学校里教的会计学。这一点希望读者有所了解。

因为在商专和大学里只教授“企业里的会计”，而我在本书中想讲的是与生活密切相关的会计，是“个人的会计”。

跳过难懂的部分

这里先向买过会计书的读者作个调查：有多少书您能坚持读到最后？

买了却不能读到最后，对书的主人和书来说，都是非常不幸的事情。

本书为了使读者能读到最后，加入了许多会计之外的“废话”（当然了，是拐弯抹角能与会计扯上关系的“废话”）。

如果读到哪里觉得“这部分都是专业的会计知识，好难懂”，就请直接跳过去。也就是说，只以“废话”为主线读下来也行。我最担心的就是你强迫自己硬啃，消化不了，最后对会计充满了厌恶情绪，形成心理障碍。

读过本书后，希望你试着再次翻开那本尘封已久的会计书，相信这次展现在你面前的，一定是一个以前从未发现



的新世界。

致无意专研会计的读者

我曾在杂志上读过这样的内容：一个人如果掌握了会计，那么他就能“读懂经济”、“数字观念很强”、“有机会出人头地”。

我是步入社会后才开始学习会计的。的确，自从学了会计以后，我对经济有了理解，数字观念也得到了加强（至于出人头地好像还有待验证……）。

可见了解会计是多么有益。

本书将帮你掌握会计的精髓，今后再学起会计来必会如虎添翼。

即使你不想把会计当作专业来研究，在读过本书之后也将掌握新的思维方式，获得看问题的新视角，培养起数字感觉来。

抱有“我讨厌会计”、“看见会计就打怵”、“学习会计毫无用处”想法的人，通过这次与会计学的邂逅，一定也会得到一些新的发现和启示……

接下来，就让我们开始揭开那个谜——卖竹竿的小贩为什么不会倒？





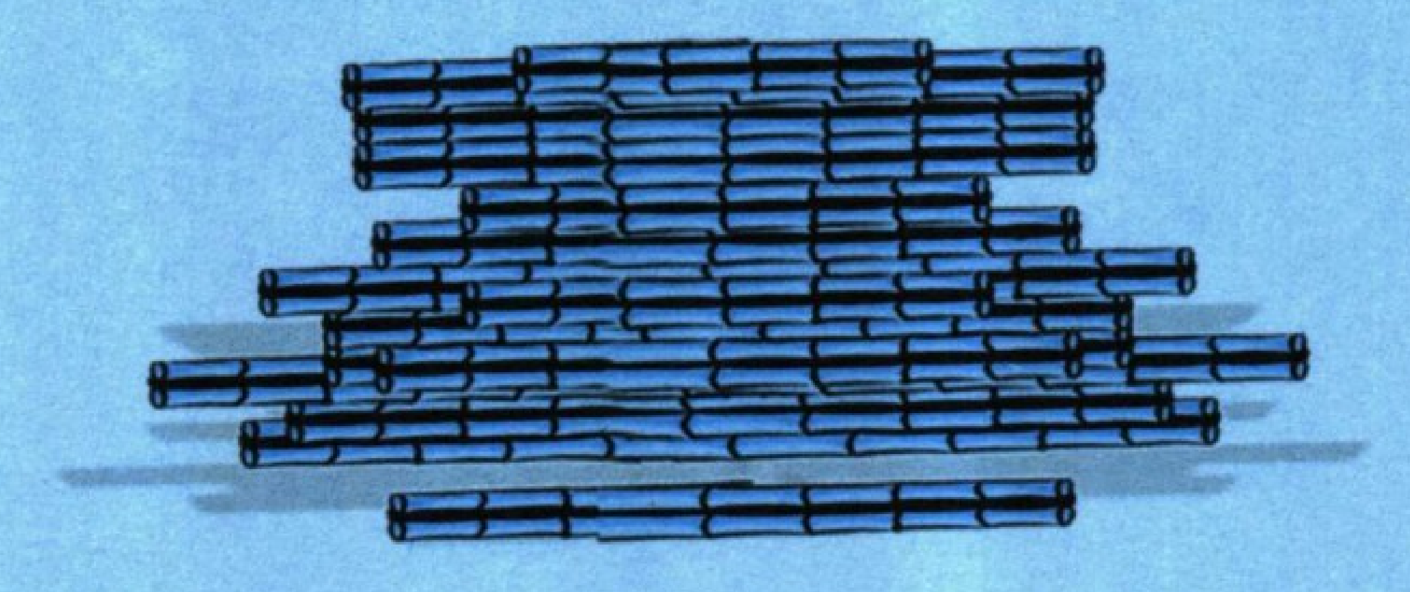
第一章

卖竹竿的小贩为什么不会倒

利润是怎样产生的

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？



卖——竹——竿——喽！

“卖——竹——竿——！” ——多么熟悉的声音！

不知从哪个方向传来，也不知往哪个方向飘去，惟有“卖——竹——竿——”这句话似乎是卖竹竿的小贩永恒的“主题曲”。

前不久，再次看到久违的卖竹竿小贩的身影，我不禁思索：从小到大，我从来都没从他那里买过竹竿，也没有看到有谁买过，甚至连听都没听说过有谁买。

这样一想，脑子里立刻充满了疑问：到底是什么样的人从他手里买竹竿呢？**卖竹竿真的能赚钱吗？这样的买卖能维持下去吗？**怎么想都觉得卖这东西没得赚。

本章将探究这个具有都市传奇色彩的买卖的真相，解开谜团，同时考虑一下会计最根本的思维方法——“怎样才能创造利润”。

开始调查

说做就做，我向身边的人逐一打听他们有没有从流动的卖竹竿小贩那里买过竹竿。结果不出我所料，同是流动叫卖，烤红薯、豆腐、蔬菜，倒是经常有人买，可是轮到竹竿，居然没有一个人买过。



当然了，红薯、豆腐、蔬菜都是吃的，和竹竿不同。

像烤红薯这样的东西，多是偶然碰到，觉得“啊，真有点儿饿了”、“嗯，这个当饭后甜点不错”，于是就带着些许冲动买了。有谁会看了竹竿，觉得“啊，好想拿它晾点什么东西”、“今天洗衣服用这个准合适”而产生购买冲动呢？

两大疑问

首先让人感到疑惑的是“为什么非得卖竹竿呢？”按理说不是竹竿也行啊。衣架、平底锅、水壶，哪个不好呢？能流动叫卖的生活必需品，除了竹竿之外还有好多啊！

本来像竹竿这样的东西，除了搬家什么的能买那么一次，其他时候根本没有必要买新的。如果它是一年一次，或者像奥运会那样四年一次不换不行的话，倒也能理解。问题是买一次一般都能用个十多年呢！

我们不妨想一想，自己这一辈子能买几回竹竿呢？

由此得出结论，竹竿作为商品，其需求度是非常低的。卖竹竿同卖豆腐、蔬菜等一般的家庭生活必需品有着本质的区别。

再者说，即使家中的竹竿断了或是上满水锈不能用了，必须赶紧换掉，又有谁能一直耐心地等到卖竹竿的小贩开着货车来家附近叫卖时再买呢？

卖竹竿的小贩不可能在你需要的时候就正好出现，说不定等他出现得等上一年半载呢。就算他真的适时出现了，



也不一定能把他及时喊住吧。

因此，对一般人来说，以前是选择去附近的杂货店购买，现在是驾车去大型超市或家居中心购买。

既然这样，卖竹竿的小贩为什么还大白天特意到住宅区流动叫卖呢？

难道特意等上几年也要买小贩的竹竿有什么特殊的优点吗？好像也没有，至多能省去自己搬竹竿的工夫。

在此，先把目前的思路整理如下：

①人们对作为商品的竹竿基本上没有多少需求。
②特意从卖竹竿的小贩那里买竹竿也没有什么特殊的优点。

卖竹竿的小贩的财务报表

从常识上来考虑的话，既无需求又无优点的买卖是做不下去的。世上的买卖有很多种，但不管哪种，都是因为有需求和优点才能最终创造利润，从而继续做下去。

那么，卖竹竿的小贩非但没有销声匿迹，反倒在当今这个年代也能精神十足地到处吆喝着“卖——竹——竿——喽！”，这其中的奥秘到底在哪里呢？

难道说卖竹竿的小贩实际上都是间谍，都怀有其他目的吗？百思不得其解的我也只能那么想了。

对会计监察来说，鉴定一个公司是否存在破产的可能



也是一项重要内容。因此，我对卖竹竿的小贩为什么没有破产也抱有浓厚的兴趣，自然很想看看卖竹竿的小贩的“财务报表”。

企业生存的大前提——持续经营

其实，不只是卖竹竿的小贩，包括企业在内，其生存的大前提都是能继续做下去，用会计术语来说叫做“持续经营”。若要持续经营，首先要确保的是利润。无论如何，没有利润是无法持续经营的。

要问到企业为什么要以持续经营为大前提，用会计学解释不容易理解，但不妨这么想：企业也叫法人，法人也是“人”。人是在生存的前提下才能拼命赚钱攒钱的。所以企业也一样，即使遇到变故或领导人去世等不幸，也要确保能够持续经营。在这个大前提下，企业的使命就是创造利润。

个人要生存下去不能不提到钱（现金），与之相对应，企业要持续经营下去，离不开的不是现金，而是利润。这么说可能很多人觉得不太能理解。

这样说并不意味着企业不需要现金。这一点有例为证：很多大企业都把现金的收支制成表格，叫做“现金收支一览表”。

但是，对于企业来说，利润作为一个衡量标准至关重要，这是因为有时企业在没有现金的情况下也能持续生存。

例如，企业可以不用现金，而是用“赊购”这种方式来



购进商品，或者通过票据进行交易。更有甚者，如果你拥有能够大量赚钱的工厂和设备的话，卖方会耐心地等你付款，因此，没有现金也可以持续经营而不倒闭。

也就是说，光凭现金作指标是无法衡量一个企业的。另一方面，利润则是在综合考虑现金流动、账款、票据、工厂设备的基础上计算出来的盈利指标，在衡量一个企业时受到格外重视。

言归正传，卖竹竿的小贩到底能不能赚钱呢？

从通常的角度考虑，根本没多少需求的商品很难卖得出去。也就是说卖竹竿的营业额基本为零。非但如此，货车、汽油、劳务，哪项开销都是不可避免的。

如果换成是卖烤红薯的，不难想象，因为有需求，所以可以预期有一定的营业额。可以通过大量进货来降低采购费用，再通过薄利多销，虽然发不了大财，赚到足以维持生计的利润还是不成问题的。

可是，卖竹竿的小贩靠什么策略赚到利润呢？真是百思不得其解。可是不管怎么样，人家多少年来一直都卖着，并且是全国哪儿都有。

单从其遍布全国来说，也可见卖竹竿不是大款没事找乐的业余活动，而是隐藏着赚钱的秘诀的。正因为如此，那么多卖竹竿的小贩在用同一种方法卖竹竿。

这可真是个“谜”啊。



利润 ＝ 营业额－成本

仅仅只揪住这个“谜”不放的话，还是永远无法发现真相的。于是，我想从现实出发，探讨两点假设。

到目前为止，本书已经用到了“营业额”、“成本”和“利润”这三个会计术语。在此先整理一下，如下两点显而易见：

- 利润 ＝ 营业额－成本。
- 利润对企业持续经营来说不可或缺。

因此，所有买卖如果要想支撑下去的话，就必须增加利润。也就是说，要么增加营业额，要么降低成本，除此之外别无选择。

由此可以得到如下两点假设：

[假设①] 实际上，卖竹竿的小贩的营业额很高。
[假设②] 实际上，卖竹竿的小贩的成本很低。

卖竹竿的小贩赚钱的策略

首先是对假设①的验证。我曾做过实地的跟踪调查，由此发现了卖竹竿小贩的一种销售策略。以下是一位老太太 A 谈到的实际经历：

A 家里的竹竿已经破得实在不成样子了，A 琢磨着再买



支新的。恰在这个时候，卖竹竿的小贩从家门前经过了。A叫住卖竹竿的小贩，要买小贩一直喊着的“一千日元两支”的竹竿。

A从钱包里拿出了1000日元，这时卖竹竿的小贩从货车上跳了下来，对A说道：“买1000日元两支的这种也能凑合着用，不过我还是要向您推荐这种5000日元一支的竹竿。买这种的话，到您儿子、孙子那辈还能用呢，多实惠啊。如果买两支的话，再给您打个折，8000日元就给您啦！”A听了觉得也是，一下子就买了一支高档的竹竿。心想虽然是5000日元，可是结实耐用，值了。

到这儿话还没完呢。那个卖竹竿的小贩接着又说：“我给您送到家里，搭到阳台上吧。”A自然答应。到了A家的阳台上，卖竹竿的小贩看了看搁竹竿的架子，说：“这个架子已经被腐蚀了，很危险啊！好不容易买了支好竹竿，要是这个架子倒了可能会砸折的。要是风大吹倒了，还可能砸伤人呢。还是赶紧修理一下吧。”

被这么一说，A也担心起来。于是她问：“那我该怎么办呢？”卖竹竿的小贩说：“我有个朋友是专门修这个的，介绍给您吧。”

结果，修那个架子竟花掉了10万日元！可想而知，A事后难逃儿子儿媳的一顿埋怨。



提高单价

从这个故事中我们知道了那个卖竹竿的小贩的赚钱策略：假装卖1000日元两支的竹竿，实际上卖的是超高价竹竿，进而从中赚了大钱。具体说来就是从那支5000日元的“高级”竹竿和10万日元的修理费中赚钱了。

竹竿说是值5000日元，实际可不一定是那样的。估计进价根本不值几个钱。而且把修晾衣架的活儿介绍给别人，他也一定可以得到一笔可观的中介费。

也就是说，即使商品的需求很少，但只要能想办法提高单价，就能获得高营业额，于是就能获得高利润。

这种提高单价的做法从会计学角度来考虑的话，确实是行之有效的。

我们都知道，当汉堡包行业业绩下滑时，首先被推出的策略就是提高特价汉堡包的单价和加大对高级汉堡包的宣传力度。从中我们不难明白：**提高单价是恢复业绩的最简单的方法之一。**

> **[结论①] 卖竹竿的小贩通过提高单价的方法增加了营业额。**

当然了，并非所有卖竹竿的小贩都是靠这种**损招**※来经营的。这不过是其中非常少的一部分人的做法。

没有提高单价而能持续经营的卖竹竿的小贩也很多，



并且是卖竹竿的小贩的主流，希望大家不要误解。

*目前已出现了由于类似的商业欺诈行为而被逮捕的案例。朝日新闻社平成13年（2001年）曾有过这样的报道：不法卖竹竿的小贩对上年纪的家庭主妇实施诈骗，以高出市价十倍的价格出售晾衣竿，被警方逮捕……

卖竹竿只是卖竹竿的小贩的副业?!

接下来我们来对假设②进行验证。关于这一点我也收集到了资料。

有人曾经直接这样问一个卖竹竿的小贩："你平时都做什么啊？"那个卖竹竿的小贩回答说："我在那边的商业街开了家五金店。当然了，到店里买竹竿的人也很多，但顾客一般都要求送货上门，既然那样的话，我还不如流动叫卖省事呢，所以我就像现在这样走街窜巷地卖。"

原来专门卖竹竿的小贩本来并不存在！

他只是在给顾客送货时顺便捎上竹竿来卖的，其本职工作是开五金店。

这样的话，他相当于是在利用主营业务的空当来卖竹竿，因此不会产生多少劳务费。运输费和油费也都搭了主业的顺风车，因此成本几乎为零。

进一步考虑，作为商品的竹竿，在作为主业的五金店里也有卖的。可见竹竿是在进其他主要货物时顺便购进的。因



此采购费用也基本为零。（说不定竹竿本来是要自己用的，顺便多带了些。）

反正卖竹竿是副业而不是主业，因此即使一支卖不出去也没关系，可一旦卖出去，那就赚了。

以前曾经有过一个卖竹竿的小贩，他一边用喇叭喊着“卖——竹——竿——喽”，一边从我眼前高速驶过。

那时我就在想，再怎么没人买，也不能那么快就开过去啊。现在谜团终于解开了。大概那个卖竹竿的小贩不是急着卖竹竿，而是急着回自己的店里。

因为不是主业，所以可以有一搭没一搭，随心所欲。

卖出的竹竿只赚不赔

卖竹竿的小贩的这种生意的本质，用另一种说法来表达就是——不需要先期投入的副业。如果流动叫卖时有人买的话，立刻就能赚钱，同时还能借机对位于商业街的店铺，也就是自己的主业加以宣传。

这真是一石二鸟的副业！

前面已经说过，创造利润只有两条路可走，一个是增加营业额，另一个是降低成本。

从这个意义上来说，卖竹竿的小贩的营业额可能无法有太大的增加，但他的成本几乎为零，因此卖掉多少就赚多少，真是个只赚不赔的好买卖。



[结论②] 卖竹竿的小贩卖竹竿实际上是在经营进货费用几乎为零的副业!

透过卖竹竿的小贩思索经营的本质

在本章的前面，以卖竹竿的小贩盈利之谜为切入点，探讨了怎样才能创造利润。

理解这一点很重要，它是进一步掌握会计学思维方法的基础，所以在此我想反复强调其重要性。

让我们再温习一下创造利润的方法：

- 增加营业额。
- 降低成本。

创造利润有且只有这两种方法。虽然有点啰嗦，但一旦掌握将使人受益匪浅。

现在市面上有各种各样的讲述生财之道的书，其实将这些书中的方法分类的话，无外乎以上两种。

例如，畅销书中有一本《富爸爸，穷爸爸》，其代表观点是通过股票与不动产不断增加收益。这实际上是增加营业额的思维方法。另一本《拾得致富的黄金羽毛》则强调消除无谓的花费，通过省税、节约等方法减少支出。这实际上是降低成本的思维方法。



介绍生财之道的书海了去了，杂志上也经常登载专刊介绍如何成为大款。归根到底实际上非常简单，只要把着眼点放在这两点上就行了。

卖竹竿的小贩是否意识到了这两点另当别论，但他确实是基于商业最基本的道理来经营自己的买卖的。正因为如此，这种经营形态才能经久不衰，即做到持续经营。

搞会计的人都是"小气鬼"

单从个人而不是从企业的角度来考虑，如果想让手头的钱多起来（增加利润）的话，是增加收入（增加营业额）容易，还是减少开销（降低成本）容易呢？

若想增加收入，作为个人来讲，就要为了涨工资而加倍努力，争取出人头地，或者利用周六周日打工。但这样一来，要么需要很长时间，要么非常辛苦。

虽然市面上充斥着诸如"家庭主妇也能炒股月赚30万日元"、"加入成果报酬型广告链（通过推介商品来获得报酬的体系），睡觉时也能大笔赚钱"这样的信息，但实际操作并最终获得成功需要相当的努力和运气。天上掉馅饼的事毕竟不多。

因此想迅速"扩大利润"的话，最明智的选择是"降低成本"。

吃得节俭些，少出去玩，喝便宜的酒，不买汽车，买地价低的房子……时刻意识到要减少开支并付诸行动的话，



手头的钱一定会多起来的。

人们把这样做的人称为小气鬼。小气鬼在大多数情况下是贬义词，但是从“创造利润”这一会计目的来看，小气鬼的做法是最合理的。

实不相瞒，我也是个小气鬼。“选择比较便宜的”是我的行为准则之一。这条行动准则既简单又便利。

例如，吃晚饭的地方尽管有小酒馆、饭店等多种选择，但我会毫不犹豫地选择站在小摊前吃荞麦面，或者去吃牛肉饭。那些高消费的选项一开始便在我脑中被排除了。

买电脑时，我一开始便考虑买SOTEC（生产低价电脑的电脑商）的。买手机时当然是选择1日元的了。（译者注：等于免费。在日本，买的是通讯服务，一般功能的手机在加入网络时无需购买，可从运营商处获赠。）对于新机型和品牌机，我丝毫不感兴趣。

小气并没有让我感到任何苦恼。相反，我觉得这样做本身很快乐。

用绝对值来判断是否节约

但不得不说，我只在单身时才能那么做。

倒不是说妻子是个奢侈的人，但她可不喜欢抠门儿。

如果还想像单身时那样的话，一买东西两个人就一定会产生分歧。这一点再明了不过了。

于是我就开始想招儿。



最终，我是这样决定的，即买1万日元以内的东西时，我一点意见也不发表。之所以这样做，是因为**“判断是否节约应以绝对值为标准”**。实践了这一点，相互争吵的次数就会大量减少。

什么叫通过绝对值来考虑呢？我们举例来说明。

> **① 花500日元买到1000日元的东西。**
> **② 花100万日元买到101万日元的东西。**

在这两个例子中，哪一个得到了更多的实惠呢？

花500日元买到1000日元的东西，感觉是得到了两倍的实惠。不是吗，打了五折呢！

相比之下，花100万日元买到101万日元的东西，从打折的角度看只不过便宜了将近1%，感觉100万和101万在数额上没多大区别。

但是，如果你冷静地想一想便会发现，你省下了1万日元！与它相比，500日元就显得微不足道了。

因此，我对买1万日元以下的东西能省多少钱都是睁一只眼闭一只眼，只有买大件商品时才插嘴过问。

这就是我所说的削减费用不该考虑百分比，而应考虑绝对值。



积土未必成山

对于花钱没有绝对值概念的人来说，买很贵的东西时，总容易这样想：反正101万日元和100万日元没多大区别，就照店员的推荐买吧。

买房子和结婚办喜事时经常会不断出现超支现象，恐怕这就是其中一个重要原因吧。导购一说“买房子是一生一次的大事”、“结婚一辈子就那么一次”，人们就觉得有道理，于是“贵点也没关系”。但恰恰是这样的人，常常在超市买东西时对10日元也会仔细算计，这真是个有趣的现象。

这么说可能会有人反驳：“每天节省10日元也非常重要！常言道‘积土成山’嘛。”

可是，一天省下10日元，一年才省下3650日元。如果那样的话，还不如一次就省下1万日元有效呢。

还有人有这种想法：平时精打细算很有必要，但偶尔也要大方一把。有这种想法的人非常危险。

举个例子来说，每天省下100日元，偶尔大方那么一次花掉了5万日元，结果表示如下：

> 100(日元)×365(天)－5万(日元)＝△1.35万日元
> （△代表“负数”）

很遗憾，结果是赤字。这一类人很容易创造赤字，因此不适合作经营者。原因就在于他们**只有节省的理念，但却没**



有领会到会计的实质。

费用和效果的假象

对于我主张的“看是否节约要看绝对值”，有人会反对说：“经常衡量花费与效果不就行了吗？”这里所说的花费与效果指的是买的东西应具有人们所期待的与其价格相匹配的功用，即物有所值。

不可否认，这种观点是正确的。但是，必须补充说明一点，只有效果能得到确认时这种观点才是正确的。

如果是日常使用的超市中销售的商品，能判断出“因为比平时便宜，买了很值”。

但是，如果是平时不怎么买的家电制品或珠宝首饰，价格该怎么判断呢？是否会被售货员误导呢？

例如，店门口张贴着对洗碗干燥机的宣传：“一年可节约水费 8 万日元！”售货员也不断向你推荐其节约效果。

被这么一忽悠，可能谁都会觉得“如果一年能节约 8 万日元的话，那我现在花 8 万日元买下，一年后这笔钱就收回来了”。这么判断确实没错。

可是，谁都没有考虑到洗碗干燥机与电饭锅、微波炉一样，都是耗电的家用电器。售货员是为数不多的清楚这一点的人，可是他自己是不会说的。

大量用电自然会带来电费的猛涨。电费的猛涨会让节约下来的水费变得毫无意义。



在东京电力的主页上，曾公开过这样的实验结果：用洗碗干燥机洗碗与手洗的花费相差不多。（当然，在手洗情况下，个人之间存在差别。）

因此，**当信息不对称时，我们无法弄清真实的花费与效果的关系。**

不被会计蒙骗的办法

会计可以成为说服人的工具，也可以成为骗人的手段。的确，像“8 万日元”这样的数字，有让人信服的力量，也存在着欺骗人的力量。这也是一般人需要好好和会计打交道的理由所在。

像考虑买洗碗干燥机这种自己不太熟悉的东西时，只衡量“节省时间”与“占厨房很大空间”的利弊就行了。也就是说，干脆抛开数字，这一点也很重要。

最后，再告诉大家一个不被会计蒙骗的办法，那就是在一定程度上对自家的家务情况有所了解。这是最好的防线。

例如，我们家里的碗是手洗的，一个月的水费大约是 800 日元，一年大约是 9.6 万 6 日元。

像我家这种情况，买洗碗干燥机也能一年省下 8 万日元的水费吗？答案当然是否定的。一年的水费才 1 万日元多一点是不可能的。

关键在于，如果知道自家的水费的话，就不会单纯地相信“啊，能省下 8 万日元哪！”。



第一章小结

企业生存的前提是持续经营

- 会计用语——持续经营。
- 持续经营的关键——利润。

企业重视的是利润

- 企业有时不用现金也能经营下去。
- 利润是除现金流动以外，还综合赊账、票据、工厂设备状况等计算出来的“考查获利的会计指标”。
- 利润＝营业额－成本
- 增加利润只有两种途径：
  ① 增加营业额。
  ② 降低成本。
- 与“增加营业额”相比，“降低成本”的做法更加明智。

创造利润的节约之道

- 从创造利润的会计角度看，小气的人是行为最合理的人。
- 判断节约，不应该通过百分比，而应该看绝对值。
- 如果不从会计的角度看，会出现貌似节省、实际上并没有节省的情况。
- 当信息不对称时，无法看清真正的花费与效果。

不上会计当的方法

- 干脆把数字放在一边。
- 了解自家的家务状况。

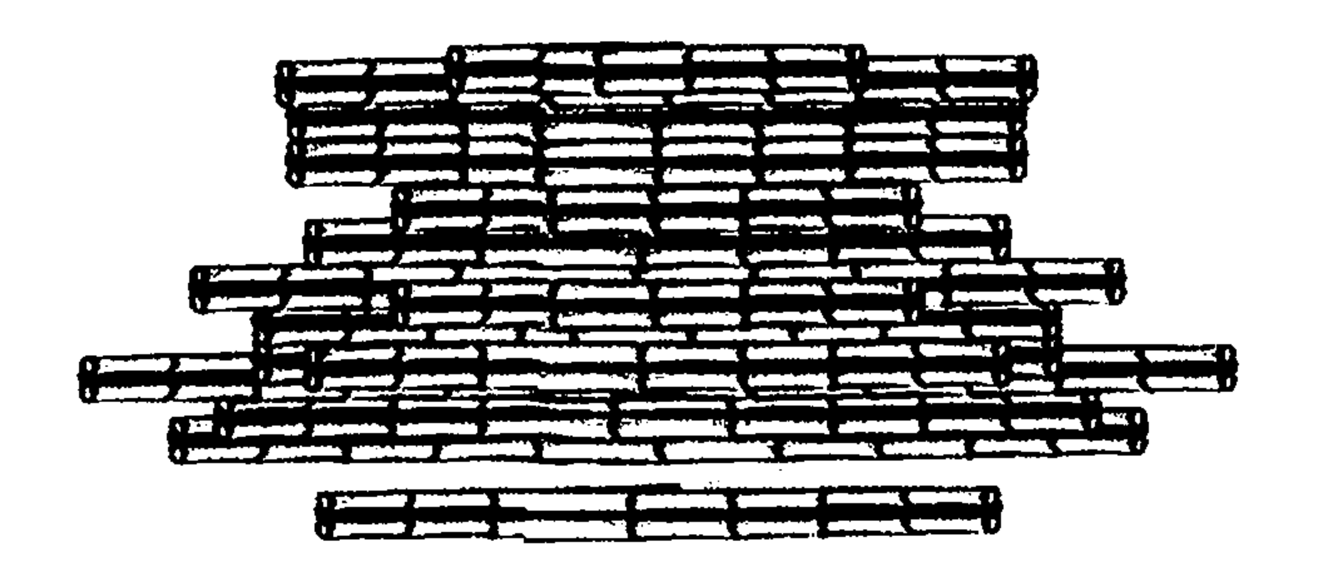
第二章

开在郊外的高档法国餐厅之谜

连结经营

SAODAKE YA WA NAZE TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？



充满谜团的餐厅

在我家附近有一家法国餐厅。

不过我家那一带既不是闹市区，也不是商业街，而是从市中心要坐一小时电车，下车后还要从车站步行十分钟才能到的再普通不过的郊外住宅区。住在这里的主要是工薪家庭。可就是这样的地方，很扎眼地开了一家法国餐厅，给人留下不协调的印象。

不过，这可是一家正宗的法国餐厅。它坐落在一般住宅楼的一层，店面并不华丽，外观装潢也极为简单，乍一看弄不清是什么店。走近一看，入口附近有菜单，这才明白："啊，原来是家法国餐厅啊。"

看看菜单上写的价格，高得让人不觉惊叫："哇，这么贵啊！"不由打起退堂鼓来。

最便宜的也是 1 万日元的套餐，再往下是 1.5 万日元，2 万日元……

要问生意是否兴隆，看起来好像并不热闹。由于离我家很近，我时常从店门前经过，从来没见过客人进进出出的繁忙景象。"这样能撑得下去吗？会不会很快就关门大吉了？"我忍不住替它担心起来。可是它一点儿也没有要倒闭的迹象。岂止如此，向周围人一打听，竟然说已经开了四五年了。



它又不是卖竹竿的小贩，为什么也不会倒，它是靠什么支撑下去的？我百思不得其解。

开场白似乎说得长了点，还是言归正传吧。这一章，我想在探究"郊外高档法国餐厅之谜"的同时，思索一下"连结经营"的结构。你或许会想："这两者怎么会扯到一起？"这正是随后有意思的地方，让我们马上来揭开谜底吧！

多重谜面

我们先整理一下谜面。

首先是餐厅选址之谜——为什么这样的住宅区会有法国餐厅？

如果是在像东京的田园式城市调布或白金台那样的高级住宅区，那自然另当别论。可我住的这一带是普通得不能再普通的郊外住宅区，而且离车站又远，前不着村后不着店的，别说是商业街，就连面包店、蔬菜店和便利店都没有。这么一家高级法国餐厅，就这么孤零零地坐落在民宅之中。

而且，这家店也没有对着马路，因此，不像西餐厅或快餐店那样，有很多人半路停车进来吃东西。在这里，跟本没有停车场。

餐厅选址是个谜，价位设定则更是一个谜。如果因为地理位置比较差，价格比市中心的法国餐厅便宜一些的话还可以理解。然而事实并非如此，其价格竟然与市中心的法国餐厅相差无几，甚至还要贵一些。两个人去吃，如果再开瓶



葡萄酒的话，起码也得花上几万日元。

不过，地理环境再差，价格再高，如果料理做得特别好吃，有口皆碑的话，也有可能会吸引大批顾客。现如今，即便是一家拉面馆，只要能做出名堂，有特色，交口称好，即使地处离市区数小时车程的偏僻之处，也照样会有人排队来吃，这也是一种时尚。只是，这家法国餐厅又没有那样的口碑，当然也不曾在电视和杂志上露过面。

这么看来，这家店似乎毫无可取之处。而且，四周没有公司企业，也不会有上班族去吃午餐，就算有，也会被那样的价格（午餐3000日元起）给吓跑了。那么，会是那些悠闲的贵妇人来吃午餐吗？在这一带还没见过那样的人呢。

一般家庭来这里吃晚餐也会嫌贵，即便是在生日、节日等“特殊的日子”决定享受一次法国大餐时，恐怕也不会选择这家名不见经传的餐厅吧。总而言之，这里**既不便宜，交通又不便利，也没有良好的口碑**。

买卖的原则：等价交换

做生意是有原则的，那就是“等价交换”。

例如，在百元店（相当于中国的两元店——译者注）里买的东西，没买多久就坏了，你会特地跑去抱怨吗？是不是念叨一句“100日元的东西，坏就坏了吧”就算了？

但如果那不是100日元，而是价值数万日元的东西，你会怎么办？一定会想：“几万日元买的呢，真是岂有此理！”



立刻去找商家理论吧。

买卖的原则其实就在这“100日元的东西，坏就坏了吧”与“几万日元买的呢，真是岂有此理”的区别中若隐若现。也就是说，我们确认了商品和价格相符，才会掏钱购买。所以，同样是刚买没多久就坏掉，反应却截然不同。

如果忽视“交换具有相同价值的东西（现金、商品或服务）”这一理所当然的原则，买卖便无法顺利成交。

话说回来，高档法国餐厅的顾客也一定会先判断东西是否物有所值，对于高价商品的要求自然更加严格。因此，具备“名厨”、“漂亮的夜景”、“味道一流”等口碑的餐厅才能吸引大批顾客。

而这样的餐厅常常位于市中心。人们也觉得，特意到市中心用餐的行为本身，就具有特别的价值。

因此，在郊外住宅区开法国餐厅，简直就像是在高档商店聚集的银座开百元店，做的是无视买卖原则的生意。而这样的餐厅居然可以撑好几年，实在是有违常理。

实在不可思议，忍不住一探究竟

一天，我终于下定决心，要到这家充满谜团的高档法国餐厅里一探究竟。而且吃的不是午餐而是正餐。一想到为了解开谜底要花上好几万日元，我就觉得有一种被彻底打败的懊恼，可是身为会计师，我不能对这家餐厅的经营形态视若无睹。



走进店里一看，一个客人也没有，心想大概时间还早吧。环视店内装潢，居然出乎意料的考究：高耸的天花板，隔着透明玻璃的开放式厨房，井然有序排列着的葡萄酒瓶，婀娜摇曳的烛光。我走在擦得光鲜闪亮的地板上，发出咯吱咯吱的声响，心里琢磨："这里的维护费用恐怕非同一般啊"，替人家的事情担心起来。

料理方面是重点。或许是完全使用有机蔬菜的缘故，味道的确相当不错。不过，还不至于好吃到会让我到处替它宣传"极品！满分！"的程度。

原为解谜而来，现在反而在谜团里越陷越深。正当我兴起"莫非老板开餐厅纯粹是个人兴趣"的念头时，有两个客人进来了。

我用眼角的余光悄悄瞟去，发现两人看起来是一副家庭主妇的模样，而且好像和调酒师还很要好。

"她们是熟人吗？"我这样想着，趁就餐的空当上洗手间，没想到洗手间墙壁上贴着将所有疑问瞬间解开的"答案"：

> 热门课程！即将截止！
>
> 主厨亲授法国料理课
>
> 调酒师亲授葡萄酒课
>
> ——第十三期招生公告

答案！原来这就是答案！



发现“高级”的道理

谜底全部揭晓。

法国料理课和葡萄酒课每月上课一次，每月学费大约1万日元。学费虽然稍高了些，但招生状况似乎还不错。

星期三为开课日，学员名额为各10名。法国料理课有两班，葡萄酒课也有两班，每周都开班。简单地计算一下：10（人）×4（班）×1万（日元）=40万（日元）/月。而且，每个人还要交1.5万日元的会员费，10（人）×4（班）×1.5万（日元）=60万（日元）。收取会员费完全无需支出经费，60万日元完全属于利润。有这些收入，就足以维持餐厅的经营了！

此外，课程的招生对象，是以白天较有空闲的家庭主妇为主，因此上课时间可以定在中午过后至傍晚前，不会和作为法国餐厅主业的午餐及晚餐时间发生冲突。

而且，利用餐厅做教室，完全无需支付场地费，同时讲师就是餐厅的主厨和调酒师，也可以减少人力费用。

同时，开课也会招来餐厅的忠诚顾客，学员和他们的亲朋好友也会偶尔来吃顿晚餐。刚才那两位顾客想必就是这儿的学员，如此便不难理解她们为什么和调酒师那么熟了。

由于学员基本以附近的居民为主，可以不用考虑交通是否便利，所以，餐厅即使开在远离车站或商业街的郊外住宅区内，也完全没有关系。

回头再说这儿所谓的“高级”，反倒成了一大卖点。比



起在便宜得离谱的餐厅里学习，跟高级餐厅的主厨学习，让人觉得更划算、更有成就感。所以，没必要刻意将店开成平价法国餐厅，价格设定得高一些也没问题。

换句话说，这家法国餐厅的经营策略和市中心那些有名的法国餐厅完全不同。

连结思维

主业是法国餐厅，副业却是料理和葡萄酒教学。虽然副业和餐饮服务业是完全不同的经营形态，然而稍动脑筋将这两者结合起来经营，却成了这家餐厅支撑下来（持续经营）的秘密所在。

换言之，**不一定非要靠主业赚钱，只要副业或其他方面能带来利润，经营就能持续。**

但是，如果因为副业好赚，而索性收起本业，专搞副业，那就本末倒置了。倘若这家餐厅只靠料理教学和葡萄酒教学盈利的话，恐怕早就关门大吉了。

因为是“高档法国餐厅主厨（调酒师）亲自授课”，才值得学员花钱来学。

由此可得出的结论是，**主业和副业不可分割开来，应当设法让彼此互相结合。**因为有主业所以副业才能存在，反过来，因为有副业主业也才能长久。唯有将它们有机地结合起来，才会产生共同促进的效果。

倘若因为作为主业的法国餐厅搞不起来，便动脑筋在



周六、周日卖拉面，或是因为店里头有现成的钢琴，而在平时推出钢琴教学班，弄一些和主业八竿子打不着的副业的话，恐怕怎么努力也是回天乏术，可以预见这么做很快就会倒闭。

至于这种将主业和副业结合起来经营的理念，在会计上被称为“连结经营”。

优良企业的连结经营

提到连结，我们经常听到“连结决算”这个术语。今天我们避开“连结决算”不谈，而是就连结经营，并且是“副业与主业紧密相连的连结经营”加以探讨。

例如，铁路公司很早前便在铁道路沿线构建起住宅区或游乐园，借此增加利用铁路的人数，这也可以看作是连结经营理念的体现。东急、小田急、名铁、阪急、西铁等全国范围经营的私营铁路公司，均在铁道线路的终点设立了百货公司，为的是吸引那些全家一起外出购物的人利用他们的铁路。

日本的乐天、活力门两家网络公司都在致力于收购证券公司，究其原因不单是因为股票在线交易的盛行令其有利可图，另一方面他们还寄期望于网络投资家能利用它们的主业——网络服务，最终达到网络公司和证券公司双赢的效果。

SONY 进军音乐和电影业，也有促进其 CD 音响、电视、



DVD 播放机营业额的意图。

新日铁（新日本制铁公司，译者注）旗下有一家名为“新日铁 Solutions”的子公司，以金融机构和官方机构为主要对象，从事大型信息系统的管理，其实力非常雄厚。“制铁”和“信息系统管理”乍看起来似乎毫无关联，事实上新日铁正是运用了他们从制铁中发展起来的高度 IT 技术。

铸铁必须要使原料在数千度高温的熔炉中熔解。要做到这样的温度控制，总不能把头探进去查看熔炉内的状况吧。以往都是靠技师的直觉，现在则依赖精密的计算机管理系统。而且，熔炉一旦点上火，就要一天二十四小时不间断地持续运作好几年，因此计算机系统必须具备相当高的可靠性才行。

这种由铸铁所孕育出来的技术，和必须具备相当高的可靠性的金融、官方机构的系统管理，有着相通之处。

综上不难看出企业要经常思考的一个问题：“**有没有对公司具有高度促进作用的副业？能不能利用公司现有的技术开辟新的事业？**”这种想法与法国餐厅以教授料理和葡萄酒为副业的构思，并没有什么不同。

再举一个身边的例子：学校等公共设施里通常都会摆设自动贩卖机。通过这一举措，不光可以为有需要的人提供服务，也可以为学校带来一笔可观的收入，对学校来说是很好的副业。



“周末创业”也属于连结经营

“周末创业”是藤井孝一在《周末创业》一书中所推广的概念，就是建议无须辞去工作而利用周末时间创业，这基本上也属于连结经营的思维方式。具体来说就是发挥与自己的专业知识或爱好相关的长处，从事诸如直销等副业。

顺利的话，钱越赚越多，也越开心。而且副业在某种程度上也是主业的延伸和爱好，因此可以一直持续下去。

如果换成是利用星期六、日或晚上从事和主业、爱好完全无关的副业的话，既没有什么乐趣，还会增加许多紧张和压力，是无法持续下去的。

许多人都想成为小说家。如果有非写不可的题材那另当别论。许多人抱着写什么都无所谓，只要能写点东西出来这种想法，于是就随便地写，想到什么写什么，结果当然不会有出版社看中。即便能出版也根本不会有多少人买。

但是，假如一个在量贩式家电商场工作的人，写一些商场的内幕，或者关于顾客的故事，或者关于家电知识的话，会给人带来他独有的真实感，从理论上讲能成为原汁原味的作品。

我曾经写过《女大学生会计师的记事簿》一书，同我的主业挂钩这一意图也很明显。同样是写小说，写与自己主业相关的内容不单显得有说服力，也会让自己客观地重新认识自己的工作。这毫无疑问会带来互相促进的效果。我常常在工作中忽然想到“啊，这是小说创作的好材料”。



在你的周围很可能也存在着副业的种子。当你发现它的时候，记得想到连结经营啊！

投资股票之道

对那些觉得自己没有做直销或写小说的天赋的人来说，也有他们可以轻易操作的副业，那就是投资股票。

有人觉得炒股就是单纯的赌博，和自己的知识和兴趣无关。但是在自己所处的行业中，哪家公司有发展潜力，哪家公司要不行了，凭感觉就能知道吧？相关的信息平时不是很多吗？

没错，就是**活用自己的工作经验投资股票**（但如果是投资自己公司的股票的话，不要搞内线交易哦）。

不一定非得是自己所在的行业，自己感兴趣的行业也可以。

喜欢电影的人应该对影片发行公司感兴趣吧？喜欢飞机的人研究研究航空公司的信息不也挺有意思吗？

顺便提一句，像投资影片发行公司和航空公司这种情况，还能从公司得到打折优惠，可谓一举两得。

如果是学生的话，可以利用找工作时收集到的公司信息投资股票。我在毕业找工作时，也曾对自己最想投身的行业做过很彻底的研究，所以自认为对于哪家公司能行哪家不行了如指掌（虽然现在离开了当初最看好的公司）。



如何实现“低风险，高回报”

在开始副业和股票投资之前有一点要提醒大家注意，那就是“低风险带来低回报，高风险带来高回报”这种想法。不错，在金融界这通常是正确的。

但是，现实社会并非总是如此。“低风险带来高回报”、“高风险带来低回报”的情况也是存在的。并且，**好的企业所追求的一定是“低风险，高回报”。**

如何解释这个现象呢？比如一家公司打算开拓自己擅长或者相近的领域，这样自然是瞄准了高回报，但为了同时实现低风险，它还会为预算设定一个上限，在这个基础上投入资金。这样即使意外失败也可以将损失降到最低（在预算范围内）。

设定预算这种思维方法值得个人效仿。投资自己的副业时，也要事先好好做个预算，在预算范围内投资。

大多数个人投资者之所以感到苦恼，都是因为其投人的资金远远超出了当初的预算。如果是企业的话，超出预算时，管理部门和其他部门的人会加以干预，不会造成想投多少就投多少的局面。但是对个人而言，完全没有了约束，因此风险很高。对于那些爱冒险的人来说这也许没什么，可是一旦破产也会给别人带来麻烦，所以还是节制一些为妙。

归根结底，**“低风险，高回报”指的是在自己擅长的领域进行预算之内的投资。**

连结经营也是同样如此，重要的还是主业，没有必要为副业冒很高的风险。

第二章小结

交易原则：等值交换

● 等值交换 ＝ 拥有基本相同的价值的东西（现金，商品或服务）之间的交换。

经营需要连结思维（连结经营）

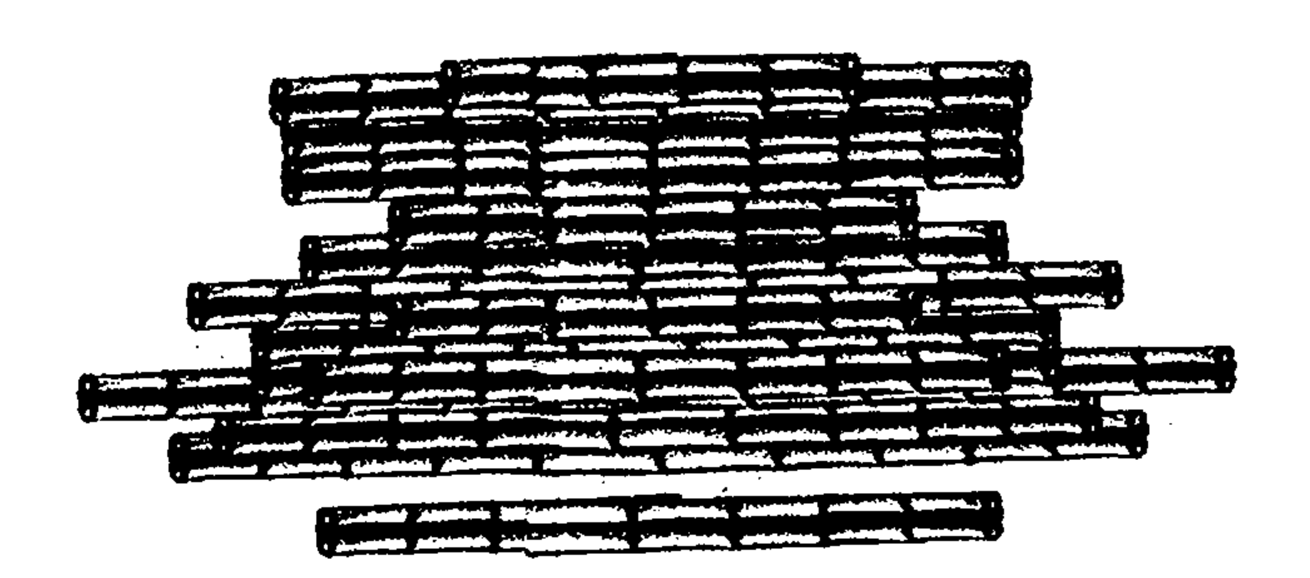
● 不一定非要靠主业赚钱，只要副业或其他方面能带来利润，经营就能持续。
● 主业和副业不可分割开来，互相连结是一条定律。
● 连结经营 ＝ 经营和主业密切相关的副业。
● 企业常常在摸索“与主业高度相互促进的副业”或“能活用自己的技术的新领域”。
● “周末创业”属于连结经营。
  →个人的副业也应遵循连结思维这一定律。

投资之道

● 投资股票要用上连结思维。
  →充分结合自己的工作、兴趣搞投资。
● 好的企业所追求的一定是“低风险，高回报”。
● “低风险，高回报”指的是在自己擅长的领域进行预算之内的投资。
● 个人搞投资也要先认真做个预算。

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭?



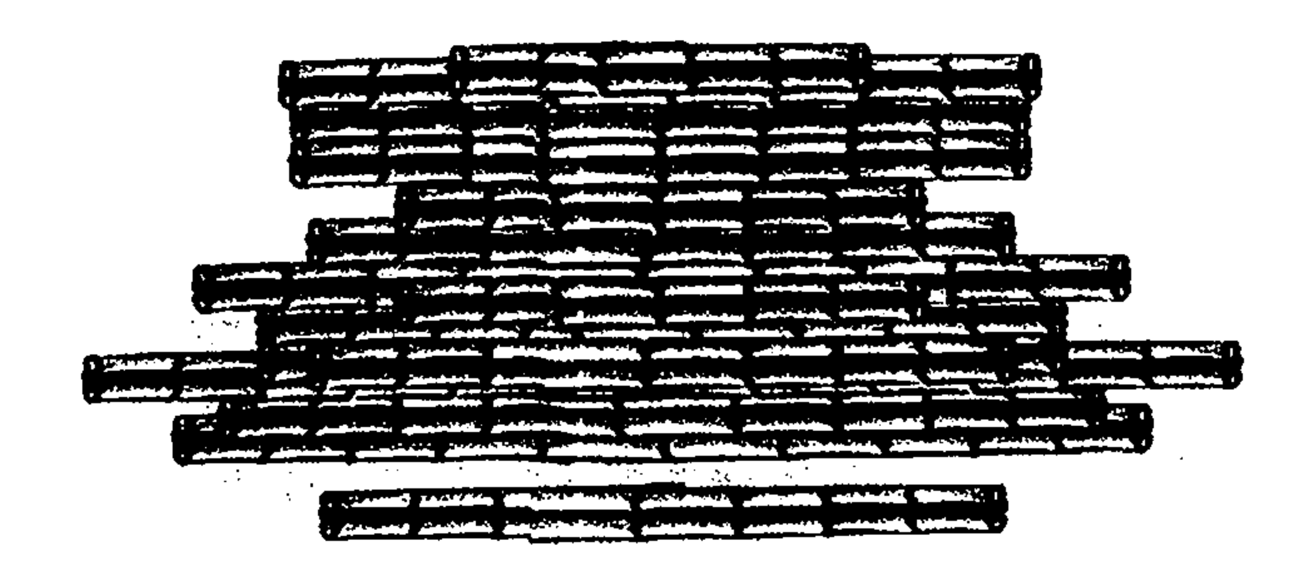
第三章

库存积压的绿色食品店

库存与资金周转

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？



双排扣西服发霉了

那天，我刚进家门，就见妻子怒目圆睁地站在面前。

“你看看，都发霉了！”

我心里正寻思着到底是怎么回事呢，原来是一直放在衣橱里没穿的一身双排扣西服发霉了。

西服是很早以前买的，没穿过几次。想着不一定什么时候还穿，就没舍得扔掉。又因为只穿了几次，所以没拿去干洗。虽然已经过时了，但毕竟是花了不少钱买来的，所以该扔又舍不得扔，就成了堆在衣橱里的“坏账”。

既然发霉了，也只好扔掉，不过心里还是觉得可惜。没错，我就是天生这么小气。

相反，妻子则是个“扔物狂”。关于这身发了霉的衣服，她老早前就跟我说：“这种衣服赶紧扔掉算了！反正也不会再穿了！”不管她怎么说，我还是支支吾吾地搪塞过去了。

妻子平时看过的书和杂志会马上处理掉，化妆品不想用了也是干脆扔掉，从来不想着“不定什么时候还要用，先留着吧”。而我则是报纸也好，买盒饭时附带的纸巾也好，什么都是先留着，和妻子正好相反。

然而，**从会计的角度考虑的话，不用的东西趁早扔掉是最合理最有效的“正确方法”**。

这身双排扣西服如果用会计用语说，叫做“不良库存”。



对于企业来说，不用说不良库存，就算是正常库存，也是越少越好。这是为什么呢?

在这一章，我们在探寻这一答案的同时，还将思索一下资金周转的问题。

库存过剩的绿色食品店

为了能够对库存的问题展开具体的思考，我想先讲一讲我以前住所附近的两家绿色食品店的事。

曾经有一段时间，宣扬有机栽培、无添加剂的绿色食品十分流行，绿色食品店如雨后春笋般地出现。这两家绿色食品店就是那时开业的，而且都很顺利地实现了“持续经营”。这两家绿色食品店不是前面介绍过的法国餐厅，却也和那家法国餐厅一样，很少见到有客人光顾。又是充满谜团的商店!

这两家绿色食品店有一个共同点，那就是它们的商品种类和数量繁多。从店门外就可以看见，过道和楼梯上的商品都堆积如山，让人觉得走不开路。

按理说这样可以为顾客提供很大的选择空间，应该很方便。可是如果没有顾客光临，再多的商品也不是“卖品”，不过是卖不动的“库存”而已。对于经营者来说，库存越少越好，甚至可以这样说:“库存就是魔鬼”。



为何有库存就有损失?

为什么对于经营者来说，库存越少越好呢?

举例来说，食品都有保质期，时间越久越不新鲜，也就越难卖。食品之外的商品也是如此，时间一久就跟不上潮流，破损的可能性也大大增加。弄不好还有可能因为疏漏造成丢失或者被盗。

上述这些损失用会计术语来说就叫“盘货损耗”。

接下来还要考虑人力费用。不仅需要有专人来管理仓库，而且，还要派人检查库存商品是否还能继续作为正常商品出售。

另外，还有仓储费。如果是租租赁的还要付租金，即便是放在店里面，相应的要占去卖其他商品的空间。

要是能早些果断处理的话，就可以将那些库存的管理人力费和仓储费节省下来，用节省下来的钱存款也好，投资也好，可以获得更大的增值。

会计上把以“如果把省下来的钱用来……”这种假设为前提推算出的“本该得到却丢掉了的利润”叫做机会损失。损失有多种多样，机会损失也是其中的一种（关于机会损失将在第四章中加以详细说明)。

如上所述，库存会带来各种各样的损失。这些损失叫做“库存成本”，对于经营者来说，库存越少越好。

当然，如果一点库存也没有的话，就有可能错过赚钱的



好机会。因为卖得好的商品也只能面对“全部售完”、“没有库存”的无奈。

总之，库存这种东西“**多了不行，没有也不行**”，**如何对库存量加以微妙地调节至关重要。**

丰田的指示板方式强在何处?

最近，很多公司在利用IT技术调节库存量。

例如，UNIQLO公司（日本休闲服生产商——译者注）每售出一件商品，会立即将信息通过网络传递到工厂，再生产一件新品。这样，库存量就保持稳定，只需少量库存即可维持经营。并且在店面陈列上也下功夫，用电视屏幕做宣传，让人觉得商品量比实际上多很多，从而做到了少量库存也能顺利经营的效果。

还有丰田公司，想必很多人都知道丰田汽车突飞猛进的关键因素吧，那就是被称为“指示板方式”的生产管理方式。

这种方式在生产汽车的流程中，生产链的下端工序会给上游工序下达：“请给零件”、“请给材料”等指示，像是在玩传话游戏。

光是这些或许也没有什么了不起的。由于“传话”的内容被规定为“在必要的时间，生产必要数量的必要产品”，因此在各个生产过程中不会产生库存。

生产汽车在下线、出厂前有很多道工序。如果每道工序



都产生库存，既会占用场地又会增加管理费用。因此丰田的这种方法的出现具有划时代的意义。

是否小看了财务部?

库存带给人最头疼的问题是，即便你卖不掉货没钱进账，也必须先付款给批发商或厂家。

没有进账却有出账。这显而易见是一笔损失。

也就是说，**只要有库存就会有损失。**

从下面的例子也可以看出：有多少库存，就意味着有多少与之对应的资金的减少。

> 1月1日，进货100件（每件商品进价1日元）
>
> ↓
>
> 整个1月之中，卖出0件（进账0日元）
>
> ↓
>
> 1月31日，进货付款共100日元（出账100日元）
>
> **1月31日现在　（现金）　-100　日元**
>
> **（库存）　100　件**

“产生大量的库存”是公司倒闭的一个重要原因。这倒不是说因为库存多，店里商品也就多，多得让顾客进不来门，所以就倒闭了（这当然不可能）。



另外，卖剩的货也意味着营业额的减少，但这也和倒闭没有直接关系。

和倒闭有直接关系的只是“没有资金，到期付不起进货钱”这一点。这在会计上叫做“资金周转不灵”。

“资金周转不灵”听着有点过于正经，要点在于这不是赤字黑字的问题，而是手头没有资金的问题，和企业规模大小也没有关系。一旦资金周转不灵，大多数企业都得倒闭。

大公司都设有财务部，这个部门的角色可不只是充当从银行借款的窗口那么简单。财务部要仔细计算什么时候从银行借多少钱，什么时候向银行还多少钱才不会出现资金短缺，为防止公司出现资金周转不灵而每日倾注大量的心血。

可能有人觉得“要想防止资金周转不灵，多借或多存些钱不就行了吗”？其实没那么简单。

多借钱返还的利息也多，于是就压缩了利润。而多存钱，会遭到来自股东方面的压力：“还有多余资金的话，应该分给股东，或者投到更赚钱的项目上！”

就是说，**财务部需要把手头资金正好控制在警戒线上，这着实是个难题**。希望那些以前觉得“财务部不就是看管资金的进进出出那么简单吗”，而小看了财务部的人能够重新认识财务部。



当被问到“票据是什么”时你能回答吗?

接下来，我们谈一谈回避资金周转不灵的对策吧。当然，向银行借款渡过难关是一种选择。但这不是最佳策略。

最佳策略集中体现在下面这句口诀中：

“给钱要慢，收钱要快。”

首先，请求供货商允许延缓支付货款。

在常见的支付方式中，有一种是“月末结算，下月末支付”，在这种方式下，到支付期限前只有一个月的账期。如果能改成“月末结算，隔月月末支付”的话，就能得到两个月的账期。如前面的例子，将本该1月31日支付的货款推迟一个月到2月28日支付，可使用承兑汇票。票据的使用使这个期限进一步延长变为了可能。

恐怕有人会想：“总是听到票据这个词，票据到底是做什么用的呢？”其实票据最大的作用就是延迟支付期限。

“票据是延迟支付期限的手段。”

在被称作票据的比钞票稍大一点的纸上，通常写着“欠款100万日元，3个月后支付”、“欠款1000万日元，6个月后支付”之类，把它交给供货商，就能获许延迟支付，在这期间内可以通过增加营业额，或向银行借款来筹措资金。



无利息借款的资金周转方法

做到前面说过的延迟支付的期限后，接下来要做的是尽早回收资金。

这里所说的回收并不是指索回借给别人的钱，而是指“商品已经销售出去，但是还没有收取的货款，这时要尽早要求对方付款”。

也许有人会问：“东西卖出去了还没收钱，世上哪有这样的事啊？”事实上，大多数公司都是先把货卖出去，而在卖出后相当长一段时间再回收货款。

从商品卖出到收回货款之间的状态叫做赊账。

赊账的期限由当事人决定。为了尽早回收资金，有必要进行交涉以尽量缩短这段期限。

下页的②中，不单是回收日期提前了，还达到了相当于2月份一整月取得了无利息借款的效果。

为什么这么说呢？在①中，如果1月31日那天有急用需要100日元的话，经营者就只有从哪里借100日元才行。而借款当然就会产生利息。但是②就截然不同了。不费任何力气就能在1月31日那天准备100日元。这种现象在经营者间被称作“无利息借款”。

无需利息就能借款，恐怕再也没有比这更有效果的资金周转方法了。



① 2个月后回收货款（赊账期间2个月）

1月1日	卖出商品100件	收入0日元
1月31日		收入0日元
2月28日	回收货款	收入100日元

② 1个月后回收货款（赊账期间1个月）

1月1日	卖出商品100件	收入0日元
1月31日	回收货款	收入100日元
2月28日		100日元

为何存在赊账交易?

也许有人会想“为什么要赊账？总是用现金交易不好吗？”这个问题不是三言两语能解释清楚的。

如果是个人的话，一天在同一家商店最多也就买几次东西。

可是公司之间就不同了。有时一天之内要和同一家公司进行几十甚至几百次交易（如向汽车工厂提供零部件的公司等）。每次交易都用现金的话，麻烦不说，一张一张地准备账单和收据也让人够受的了，因此，公司之间常将一个月的账归总起来，一次性进行支付。

可以这样认为：能在销售的同时取得货款的行业，即面



向个人的小卖店和服务公司，这些行业都被称作“现金交易”行业，是为很多其他行业所羡慕的行业。

理由很简单，钱马上到手意味着不必担负“对方投诉，拒交货款”、“收到货款前对方倒闭”的风险。

SOGO 百货和大荣超市倒闭时，马上就有公司着手收购，这其中“因为是现金交易，总有办法经营下去”的因素很大。**零售业是很少出现资金周转不灵风险的行业。**

讨人喜欢的付房租方法

就这样，经营者每天都在为“资金周转是否正常”、“怎样才能尽早回收货款”这类问题感到头疼。

说点题外话。我以前曾从大我几年的会计师那里学到一种抓住房东心理来支付房租的方法。

这种方法不是每月向房东只交付一个月的房租，而是把两三个月的房租一起支付给房东。

也许你会觉得“就这么点儿事啊”。就是这么点儿事，足以让房东对你的印象大大提升，不单可以和房东关系融洽，房东还会不时给你提供各种方便。

这是为什么呢？房东（管理业者）常常会这样想：“他能不能按期交房租啊？”、“要是他拖欠房租的话，我就得催促追讨，那样该有多麻烦呀！”而如果租房的人一次就慷慨地付上三个月的房租的话，至少在多交出的两个月里，房东可以从上述的担心中解脱出来。



每次都这样做，房东会觉得“这个人可以让我放心”、“不用担心他拖欠房租”。所以即使偶尔忘了交房租的日期，房东也会很大度地耐心等待几日。

就拿我来说吧，房东因为我总是多付出几个月的房租而对我心存感激之情，经常会给我送些吃的喝的过来。其实仔细想一想，我并没有多付，而只是早付而已。但这取得的效果却非常好，这点我感受颇深。

顺便说一句，把三个月的房租一次支付，向银行支付的汇款手续费也从三次减为一次，这也可以省下一笔费用。

为何库存堆积如山，却未资金运转不灵？

前面我们绕了很大一个弯子，现在让我们把话题引到绿色食品店上面来。

为什么两家绿色食品店都是库存过剩却都能支撑下去呢？按理说它们的库存成本应该非常高才对，因此发生资金运转不灵的危险性也应该非常大。

但是，谜底在我进店里查访后就真相大白了。

原来，这两家店都是以“网上宅配送”（在网上接受订货，直接送货到家——译者注）为主业的。而这两处店铺本是仓库。光做仓库有点可惜，所以就改装成店面了。

网上销售的话，商品种类不比普通商店多就显不出特色。因此，店里各种各样的商品堆积如山。这样人力费用和



仓储费用等库存成本要低于店面与仓库分离的经营方式，因此非常合理。

全年都在特卖的原因

不难看出，两家绿色食品店都灵活地利用了自己的库存。**其实很多经营者都在竭力减少库存。**

例如，百货商场一年到头总有衣服在搞特卖。这是为什么呢？与其说是靠低廉的价格来拉拢顾客，不如说是为了趁着还没有过季将服装卖掉。

那么，为什么特卖的对象常常是衣服呢？因为衣服的流行变化很快，很容易落后于潮流。家电制品的特卖很少，其原因就在于潮流的转换没那么激烈。

另外，服装还容易被虫子蛀蚀，因此总的来说服装这种商品的库存成本非常高。

伴随着店址的变更或店面装修，一般都要进行清仓处理。这也和衣服特卖的道理差不多。把商品往新店里搬运会产生很多费用，所以要尽量在搬迁之前把商品都卖掉。

减少库存的其他代表性事例：

- 福袋（赠品的一种形式。将不同的赠品装入彩色袋子中封好，供购物的顾客挑选）。
- “店长推荐”，“主厨推荐”。
- 开业大酬宾（通常卖的是清仓货）。



减少库存的极端策略——订单生产

像前面说的那样，世上所有的公司在经营中都时刻权衡着库存成本。有一个术语叫做“供货链管理”。这个词体现的是商品生产商、批发商和物流业以及零售业之间相互合作消除库存的思维模式。

例如，对商品进行分类管理，将各种商品的销售情况随时在线反馈给生产商，于是，生产商可以只生产卖得好的商品，而不用生产卖得不好的商品。这样，就不会增加无谓的库存。

降低库存的极端生产形态就是订单生产。

接到订货就意味着相应量的商品已经确切地卖出去了。因此在接到订单后再生产商品就根本不会产生库存。

只是这种生产方法也有其不足之处——商品不能马上到达顾客手中。

于是，像戴尔这样实行订单生产的公司就开发了能在短短几天内生产出产品的生产线，以努力抵消订单生产的缺陷。

会计中“扔的技术”

这里要谈的“扔的技术”不仅仅只适合于经营生意，家庭里也同样适用。因为有不用的东西，就会产生相应的“库



存成本"。

从前面我的例子就能知道，将本来就不会再穿的双排扣西服作为"库存"一直压在衣柜里，结果衣柜也跟着发霉了，还有些常穿的衣服也险些遭殃。

实际上，挂在双排扣西服旁边的参加葬礼时穿的礼服已经遭殃了。虽不常穿，但毕竟是必要时用得到的衣服，重新购买又是一笔开销。

这种"觉得可能还能用"的东西还有很多，到头来大都没用，却占了相当的空间（相当于仓储费），整理起来也费功夫（相当于人力费），装修或搬家时东西多也会带来不少麻烦。

因此，**"为了降低损失应该减少库存"这种思维方式家庭也应该借鉴。**书和杂志也好，衣服也好，还有些不用的日用品，如果头脑中没有"库存成本"的意识，东西很快就会堆积如山，等到那时再处理就有点晚了。

现实生活中不就有人经常犯这样的错误吗：打开厨房的冰箱，发现几个月前买的蛋黄酱一次也没用过；成批购买的洋葱堆得要掉出来。这样下去，有可能白白地腐烂，最后把其他食品也污染了，另外还得多掏很多电费。

希望大家向我妻子学习，把不用的东西趁早扔掉。虽然不能那么快习惯这种做法，但可以给自己设定期限，比如"一周没用上的就扔掉"，"一个月没读的就扔掉"，等等，这样就能顺理成章地扔了。



只在必要的时间，
买必要数量的必要物品

另外，如果都能在头脑中形成“库存是魔鬼”这种意识，那么购物的行为方式也会发生改变。

例如，要买的东西是100日元一个，买五个400日元。这样单价比相当于100日元对80日元，感觉还是成组买更划算。

但是事实上如果只需要两个的话，多买的三个就会剩下变成库存，从而带来损失。这么算来，相当于是花400日元买了两个，还得搭上功夫去扔掉三个，真是浪费。

倒闭的公司中，有很多都是因为大量进货造成库存积压而招致败局。大量进货结果却卖不出去，于是库存一增再增。一方面还要交货款，没办法只好低价大甩卖，结果自然是巨额赤字，最终造成了倒闭。

因此，希望大家时刻不要忘记：**有时候即使贵一点，也是选择单价高的划算。**

和“指示板方式”一样，从结果上来看，或许“在必要的时间，买必要数量的必要物品”才是最划算的。



第三章小结

库存越少越好

●有库存为什么会带来损失?

→ 因为存在"库存成本"。

●代表性的库存成本:

①保质期

②落后于潮流

③商品破损

④丢失、被盗

⑤人力费

⑥仓库费

⑦机会损失

(①~④用会计用语来说的话叫做"盘货损耗")

●库存带来的最大问题是存在资金周转不灵的危险。

→ 即使你卖不掉商品没钱进账,你也必须先向批发商或厂商支付货款

资金运转不灵及防范措施

●到了支付期限还不能支付进货货款的结果。

→ 资金周转不灵

●一旦资金周转不灵,大多数公司都会倒闭。

●回避资金周转不灵的对策:"给钱要慢,收钱要快"。

●为了暂缓支付要使用票据。

(票据是延缓支付期限的手段)

●为了尽早回收资金,应尽量缩短赊账的期限。

(赊账是指从商品卖出到收回货款之间的状态)

● 大多数公司都是先把商品卖出去，然后在卖出去之后隔相当长一段时间再回收货款。
● 能在销售的同时得到货款的行业，只有零售店和服务业，这些行业都被称作“现金交易”行业，出现资金周转失灵的危险性很低。
● 尽早回收货款效果等同于取得了无息借款。
● 延迟支付货款的效果也等同于取得了无息借款。

如何减少库存？

● 减少库存的代表性事例：

①特卖
②清仓甩卖
③福袋
④“店长推荐”，“主厨推荐”
⑤开业大酬宾

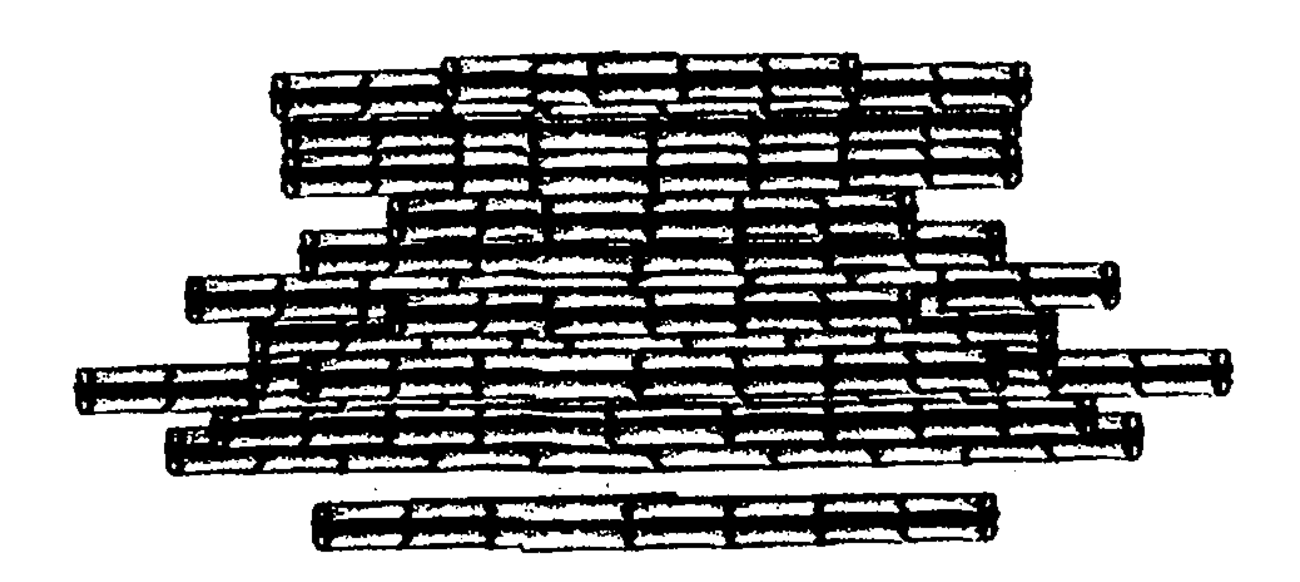
● 指示板方式是一种“在必要的时间，生产必要数量的必要产品”的“传话游戏”。
● 减少库存的极端策略——订单生产。

家庭中的库存思维

● “觉得可能还能用”的东西到头来大都不会再用。
● “为了降低损失应该减少库存”，这种思维方式，家庭也应该借鉴。
● 不用的东西趁早扔掉，做个“扔物狂”。
● 设定最后期限可以帮你做到该扔就扔。
● 有时选择单价高的商品更划算。
● 划算的要点在于“在必要的时间，买必要数量的必要物品”。

SAODAKE YA WA NAZE TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭？



第四章

销售一空却挨骂!

机会损失与财务报表

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭?



销售一空却挨骂！

事情发生在一家超市。

员工小 A 看着眼前的货车，不由露出了会心的微笑。这是因为从企划到采购再到销售都由他全盘负责的“秋之味盒装快餐”大获成功。

当天他进了 100 盒快餐，刚到中午就卖光了，货车空空如也。按这样的进度，在一周的试卖期卖出 500 盒的目标应该能够轻轻松松地实现。

更重要的是，总经理将在今天傍晚来店里视察销售情况！如果总经理看到销售一空的货车，不但会表扬他，说不定还会给他升职加薪呢！——想到这里，小 A 脸上露出更得意的笑容。

傍晚，总经理在身边人员的陪同下，如期来到店里视察。之后如小 A 所预料的那样，总经理在空货车前止住了脚步，盯着贴在车身的写着“托您的福，全部售完”的纸条，问小 A：“这是什么时候卖完的？”

“机会来了！”小 A 心中暗喜，挺起胸膛大声回答，“刚过中午就把 100 盒卖光了！”

然而，接下来发生的事情就完全不在小 A 的预料之中了，恰恰相反，总经理额上青筋暴起，大声怒喝：

“你、你这个笨蛋！脑子里想的是什么？！”



“啊？对、对不起。”

“你懂不懂销售的基本道理？！”

“？？？”

原本以为会得到表扬的，没想到却遭到劈头盖脸的一顿怒骂，到底是怎么回事？小A有些丈二和尚摸不着头脑。自己究竟什么地方惹怒了总经理？

这一章将探讨可怜的小A挨骂的原因，并研究一下机会损失和结算书。

抓不住销售时机，便做不成生意

获得机会（销售时机）是做生意的根本。怎么理解销售时机呢？就是将顾客需要的商品在他们需要的时候提供给他们。这听起来是理所当然的事情，但要真正做到这一点绝非易事。

在“肚子有点饿啦”、“走夜路好冷啊”的时候，如果在车站前有一个拉面摊，你一定会不由自主地向它走过去吧。这就是获得销售时机的典型例子。如果周围只有已经吃饱了的人，或者是在盛夏的大中午，还会有客人来光顾拉面摊吗？

前面提到过的卖竹竿的小贩和郊外住宅区的高档法国餐厅之所以成为经营之谜，也在于看上去好似忽略了销售时机。

另外，商业街逐渐衰落，取而代之的大型超市和购物中



心则顾客盈门，其原因就在于后者的商品品种齐全，数量丰富，顾客很容易在想要的时候买到想要的商品。这在本质上还是因为抓住了销售时机。

消除机会损失需要眼光

现在，我们再回到小 A 的话题上来。

完全不懂为什么挨骂的小 A，决定直接向总经理请教。

“请问我什么地方做错了呢？”

“因为你丢掉了潜在时会。”

“什么？丢、丢掉了……”

“丢掉了潜在机会！”

总经理所说的丢掉了潜在机会是指什么呢？用会计学上的话来说就是机会损失，也就是获得销售时机的反义词。

小 A 为所进的 100 盒快餐全部卖掉而沾沾自喜，但他没想过如果是进了 200 盒的话，本可能会卖掉 120 盒、150 盒……或者更多。刚到中午就能卖掉 100 盒，全天下来卖掉 200 盒也不是不可能。

小 A 过早陷入了“销售一空，库存为零”的状态，也就失去了创造新的营业额的机会，即造成了所谓的“机会损失”。

公司里使用的会计是经营会计*，它会把这种机会损失换算成实际损失用数字清楚地记录下来。按一般想法，可能觉得销售一空就万事大吉了，然而在会计中，这被看作是



“机会损失”，是不受欢迎的。

例如，即使卖出了100盒，如果有50盒的机会损失的话，那么100盒减去50盒，相当于仅仅卖出了50盒。这样的话，让人看不出卖100盒有什么意义。

因此，身为营业员的小A要想被总经理夸奖，最好在预计的最大营业额的基础上再多进10%的货作为备货。

但是，比预计销售量多备一些货需要敏锐的眼光，这对任何买卖来说都是很难的一件事情，负责采购的人都会为此而大伤脑筋。

这里想说明的一点是，从会计的角度来看，**商品剩余令人感到可怕，脱销也同样让人感到可怕。**

做到“全部卖完了，谢天谢地！”，既不值得庆贺也不值得夸耀。有那工夫的话，还不如想着从哪里再进些货，再多卖出去一些呢。

※与以公开为前提，格式受法律约束而保持固定的“制度会计”相对应，公司内部的作用于公司经营的会计叫做“经营会计”。也就是说，公司里存在着为便于全国的公司能进行比较而用统一的基准制作的“制度会计”，和在公司内部为使用方便而制作的“经营会计”两种会计体系。

“经营会计”这种说法是金儿昭氏提倡的，一般都说成“管理会计”。但相比“管理”一词，我感觉“经营”这个词更积极地体现了会计的作用，因此我更倾向于使用“经营会计”这种说法。顺便提一下，这种会计用英语说就是



“Management Accounting”。因此，认为翻译成“经营会计”更为合适的应该不只是我一个人吧。

不可满足于“感谢销售一空”“感谢客满”

机会损失的思维方式，不仅仅适用于做买卖。在日常生活中，灵活地加以利用也能带来很多好处。

例如，以前我和一个朋友决定参加簿记3级考试。有人劝我们，要是考3级的话不如再加把劲把2级也一起考下来。我觉得有道理，就决定把2级考试也拿下来，但朋友觉得2级还是以后再说，决定只考3级。

结果，2、3级考试我同时通过了，朋友当然是只通过了3级。之后，我们始终拉开了一段差距：我考1级的时候朋友考2级，我成为会计师的时候朋友在考1级。

说这些，并非想炫耀什么，而是要告诉大家，**如果确定要做某件事情，不妨在自己的最大能力范围内，把目标设定得高一些。**

开始产生大干一场的冲动本身就是机会。不应该放过这难得的干劲，眼睁睁错过这难得的机会。

一开始就觉得“考下簿记3级就可以了”的话，就不能有效地利用这难得的干劲，是自己限制了自己的机会。

而且，如果目标设定得比较低的话，中途难免会产生“做到这种程度就差不多了”的想法。这样，**自己可能会觉**



得在一定程度上已经成功了，因而感到满足。但用会计的观点看的话，则明显是亏了。

同小A卖盒装快餐的情形一样，满足于“感谢销售一空”“感谢客满”是不可以的。为了不错失良机，应该把目标设定得高一点、再高一点。

设定目标时要考虑到机会损失

在年初、年终或者换季时，每个人都会给自己定下一两个目标，比如减肥或者存钱之类。希望大家在这时都能运用机会损失的思维方式。

当然，目标定得过高也不好，它会把原来的干劲消磨殆尽。**诀窍就在于把目标设定得比自认为能够达到的那条线稍高一些。**

比如，有两个人都想减肥，一个想减3公斤，一个想减10公斤。想减3公斤的人轻松地达到了目标，想减10公斤的人则拼命努力，中途甚至产生了要放弃的念头，最后只减掉了8公斤。那么，实际上是谁减掉的更多呢？一目了然，当然是减掉8公斤的人了。

因此，希望大家看问题时不要老是盯住“胜负”或者“是否达到目标”不放，而是好好审视一下自己设定的目标是否妥当。或许达到目标本身并没有什么意义，因为可能不过是目标本身设定得很低而已。

对于成功减掉3公斤的人来说，或许还能再减掉5公斤、



7 公斤，与其向他道贺，不如鼓励他再接再厉。

机会损失理论的实际应用

下面，我们一起看一看机会损失理论在会计上是如何应用的。

小 B 在地理位置优越的国道旁边开了一家餐厅，一个月能挣 500 万日元。

但在小 B 经营的餐厅的旁边，一年后将建成一座大型的连锁式大众餐厅。小 B 已经和不动产商商量过了，一年后要将自己的餐厅卖给不动产商。

有一天，店里来了一个经营顾问，找到了小 B，对小 B 说："把这个店彻底装修一下，营业额就会翻一番。"

小 B 马上开始研究起来，并委托装修公司估算了一下装修费用。结果出来了，要重新装修的话，需要 3000 万日元。

"装修费 3000 万日元，一个月多赚 500 万日元，6 个月就能赚回来了。还要再营业 1 年呢，足够把本捞回来了！"这样一想，小 B 决定进行装修。

然而，听说小 B 要把店重新装修，不动产商慌忙赶来，告诉他说："要是不装修还能租给别人用，所以才值 4000 万日元。要是你决定彻底装修的话房子就不能转做他用了，我就不买了。"

那么，小 B 应该怎么办呢？



小 B 的餐厅

一个月的利润	500 万日元
装修费用	3000 万日元
装修后一个月的利润	1000 万日元
一年后餐厅的出售价格	（不装修）4000 万日元
	（装修）　0 日元

当然，假设往往是把事情简单化处理了，在计算钱的得失时，还有很多比较复杂的情况。

那么，像这种情况，必须马上通过会计计算来判断是装修好还是不装修好。一般的算法如下：

进行装修

500 万日元×12 个月（多得的利润）
　　　　　　　　－3000 万日元（装修费用）
＝6000 万日元－3000 万日元
＝3000 万日元

装修费用花去 3000 万日元，装修后能多得 6000 万日元的利润，因此最终能多得 3000 万日元的利润。

但这次小 B 的情况则多了个附加条件，即装修之后餐厅将卖不出去，餐厅的出售价格一下子变为零了。

在加上这个附加条件后就涉及到了“失去潜在利益”，



即“机会损失”。

在这个例子中，小B将因为装修而失去以4000万日元将餐厅卖出去的机会，这时把它作为亏损列入计算中即可。

进行装修（计算机会损失）

500万日元×12个月（多得的利润）
　　　　　　　　－3000万日元（装修费用）
　　　　　　　　－4000万日元（机会损失）
＝6000万日元－3000万日元－4000万日元
＝－1000万日元

这样才得到了正确的计算结果。于是可以根据会计得出这样的结论：装修会损失1000万日元，还是不装修的好。

“机会损失”把实际可能获得而没有得到的利益不是算作零，而是算作负数。

会计是将看不到的事物也数字化的学问

（从这里开始会变得稍微难一些，如果感觉读起来吃力的话，就请跳过这部分）

我在学习这部分会计知识的时候，曾很有感触，“会计是一门不仅针对冰山露出水面的那部分，而且将浸在水面下看不到的那部分也数字化的学问。”



其实，**在会计的领域里所处理的，更多是看不到的事物。**

财务报表里有“资产”、“负债”、“资本”、“费用”、“收益”这五个要素，其中“负债”、“资本”、“费用”和“收益”，都是无形的东西。

例如，代表“资产”的“现金”一栏是能通过纸币、硬币的形式看到的。而代表“负债”的“借款”栏只是规定了“应该偿还借款的义务”，没有能够看到的实物（当然借据是能看到的）。

另外，“营业额”和“工资”栏也是如此，虽然在交接时也有金钱这种实物，但“营业额”和“工资”本身是无形的。我们当然不必将一张张的纸币标记上“营业额”或者“工资”，而只需在账本上作记录，就可以掌握资金成为公司资产的经过（例如“营业额”）和流向（例如“工资”）。

说到“注册资金”，那不过是在工商局登记了个金额而已，并不是说实际上有那么多现金被保管在保险库里。注册资金不过是表示公司规模的一种标识。

目前，按规定日本的股份制公司必须拥有1000万日元以上的注册资金。但是作为特例，也承认“只有1日元注册资金”的所谓“1日元公司”。这正是因为注册资金原本就没有实体，而只是一个衡量的尺度而已。

那么，为什么会计要把并不存在实体的事物特意表示成能被看到的数字呢？

答案是，**这样更便于了解公司的实际情况。**



只有把权利和义务计算进去，把“营业额”、“工资”等资金的收付过程和用途记录在账本上，才能多方位地了解一个公司。

“家庭财务报表”存在什么问题？

从全面理解实际情况的角度出发，“家庭也要编制财务表”、“编制一个家庭财务报表以备将来之需”这样的做法值得称赞。

这样做，应该会成为多方位理解家庭收支情况的良好契机。

然而，这么做并非不存在问题。请看下面的例子。

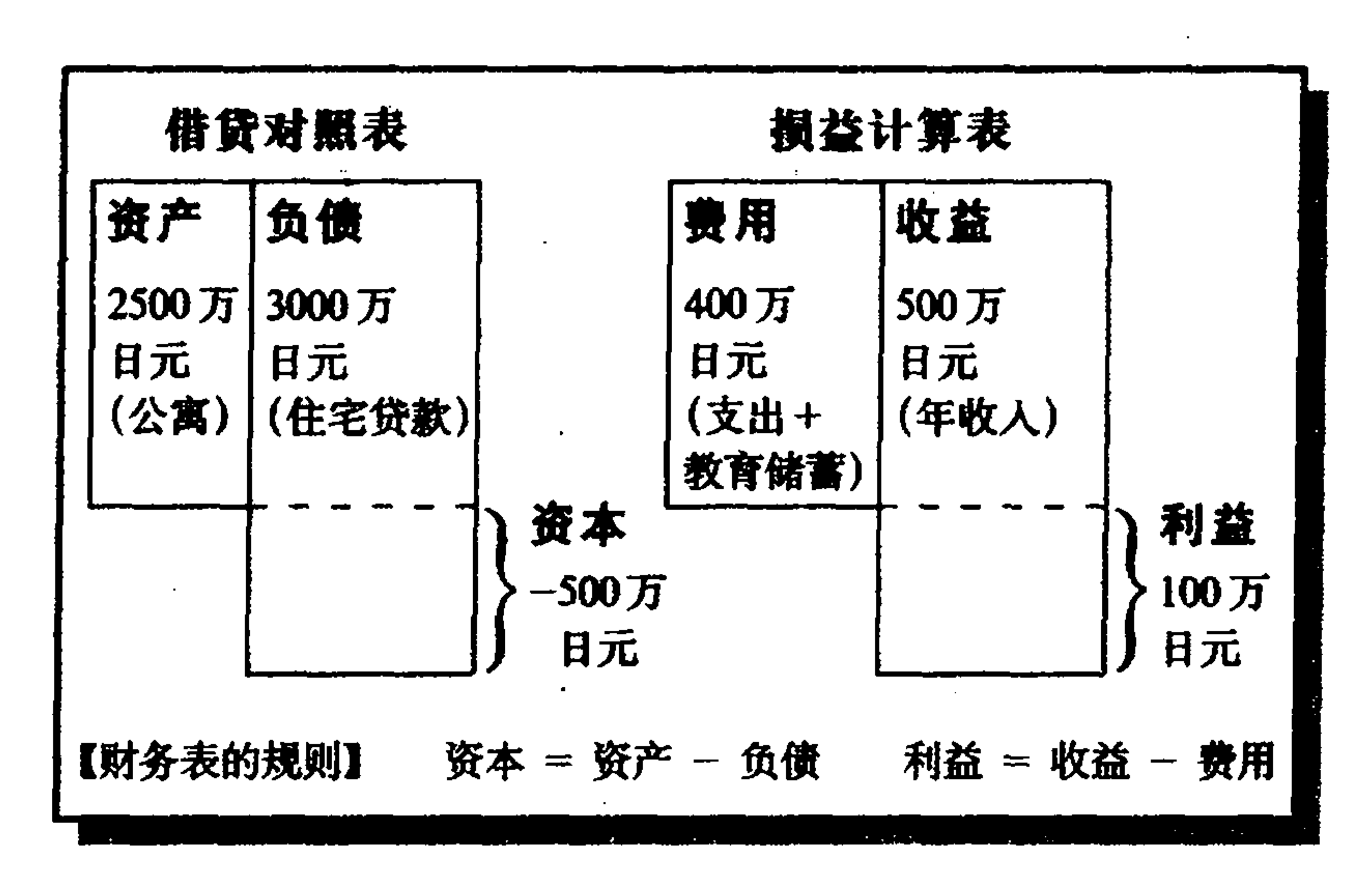
小 C 是一名普通的上班族，他请某位专家为他制定了家庭财务报表。

“您打算给孩子的教育投资多少？”“将来会不会和父母一起住？”在这样的提问过程中编制的家庭财务报表*如下：

上班族小 C（已婚，有二子）

年收入	500 万日元
支 出	300 万日元
住宅贷款（30 年期）	3000 万日元
财产(公寓)	2500 万日元
教育储蓄（每年）	100 万日元





专家这样解释："公寓已经贬值了，现在卖出的话也就值2500万日元左右。与此相对应，您家里还有3000万日元的巨额贷款，因此资本实际上是负500万日元。这属于债务超额，是非常危险的。如果是一个普通公司的话，会马上破产的。"

小C脸色发白，急忙问到："那该怎么办呢？"

"首先，把表中利益那部分拿出来赶快还贷款吧，通过'提前还贷'来摆脱债务超额的状态吧。"

小C听了忙点头。

专家接着说："其次，为了筹措还债资金，应该减少支出。首先就从重新考虑保险金费用开始吧。"

于是小C决定"提前还贷"和"重新考虑保险金"。

难道你身边没有像小C这样的人吗？

重新考虑家庭收支的时候，几乎一定会涉及到"提前还



贷”和“重新考虑保险金”。

那么，为什么会出现“提前还贷”和“重新考虑保险金”呢？

因为这两者确实对从根本上改善家庭收支状况起着关键作用。

但也并非对所有的人都是这样。确切地说，我觉得本没有必要却还热衷于“提前还贷”和“重新考虑保险金”的人也不在少数。除我之外，还有许多职业会计师也有同感吧。

※财务报表是指将财产和储蓄等用一目了然的方式记载的资料。它包含“借贷对照表”、“损益计算表”等，其作用分别如下：

- “借贷对照表”→认清资产和负债→展望未来。
- “损益计算表”→把握一年中的所得→认识现在。

“借贷对照表”记载的是将来的资产和不得不还的负债，因此，能够“展望未来”。

“损益计算表”记载的是目前一年内的收益、费用和利益，因此，能够“认识现在”。

“提前还贷”和“重新考虑保险金”的真相

前面的两个建议都让人觉得奇怪。

首先是“提前还贷”的依据很奇怪。“小 C 处于债务超



额状态所以很危险”这个前提是有问题的。

确实，公司如果处于债务超额的状态很有可能会破产。那是因为公司面临着“必须马上向供货商支付货款”“必须马上还贷款”这样的压力。

与公司不同，个人住宅贷款可以“每个月还几万日元，分数十年还清”，还债压力没有那么大。

也就是说，公司和个人的支付前提是完全不同的。对公司来说，负债是需要马上偿还的，而个人则可以慢慢偿还。

对于个人来说，即使负债再多，但如果不是需要马上偿还，就不必挂在心上。想到“30 年一共还 3000 万日元，平均 1 年才还 100 万日元”就可以轻松许多了。指着“家庭财务报表”谈债务超额等等没有任何意义。

更进一步说，“公寓贬值为 2500 万日元”这一点也完全不必在意。要是现在就想把房子卖掉自然另当别论，但一般人的想法都是好不容易购买的房子，当然要一直住下去。打算一直住下去近期不会卖掉的房子，用现在的物价衡量出的“2500 万日元”也就成了无关紧要的数字了。

也就是说，应该这样来理解通过借贷对照表展望到的未来：

借贷对照表所指示的未来

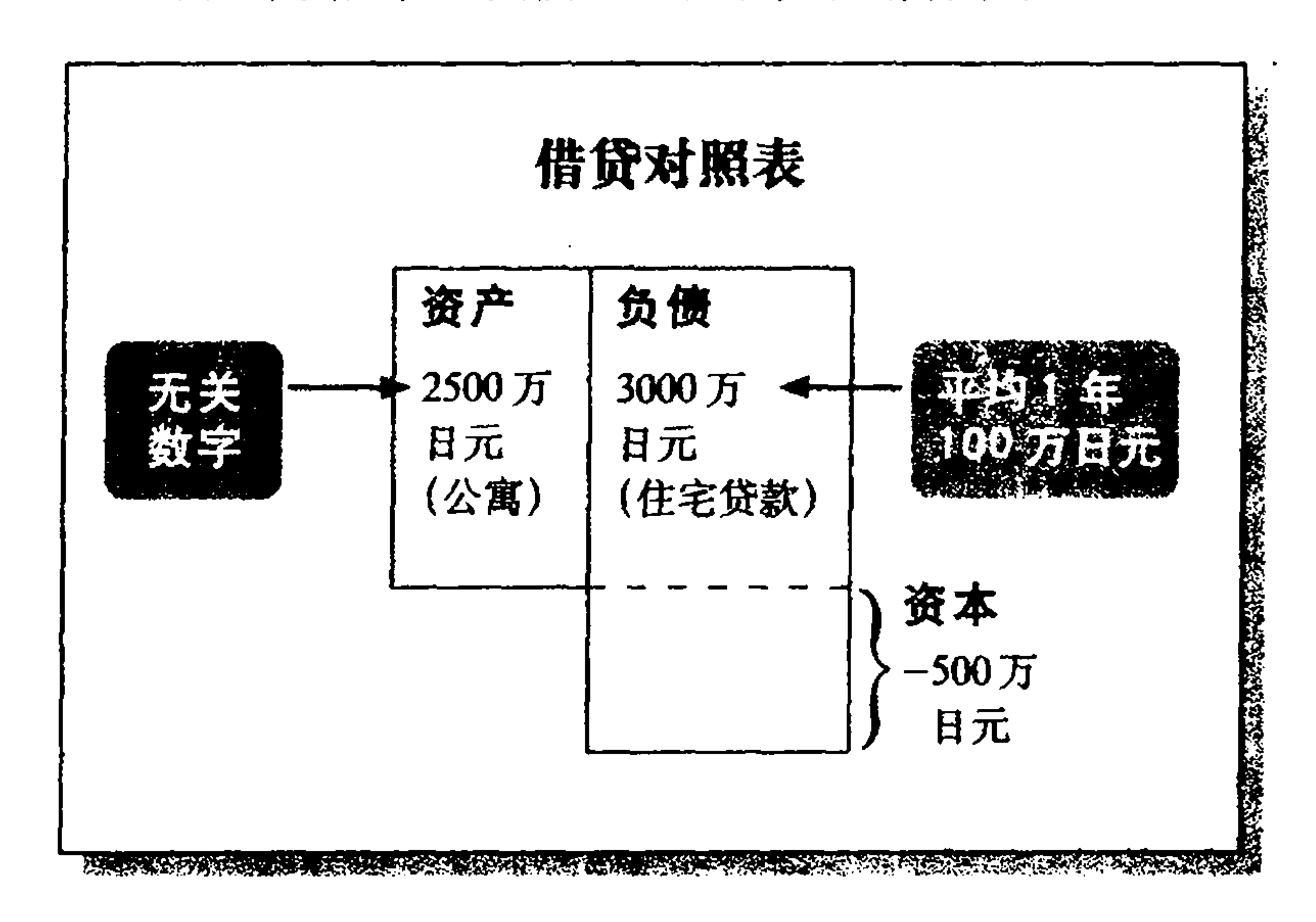
对于公司→1～5 年后的未来

对于个人→10～30 年后的未来



那么让我们从个人的观点出发重新看一下小 C 的财务表（借贷对照表）吧。

千万不要太在意负债 500 万日元，请看下表：



确实，摆脱债务超额状态可以让人从不安中解脱出来，也会让人觉得成功地调整了家庭收支状况。但是，这样将不得不为还债而牺牲其他东西。

说到这里，可能涉及个人价值观的问题，我也不好再多说什么了。但是想到“好不容易借给我这么长时间，干脆就尽情地借着吧”也无可厚非，尤其是考虑到银行利息比较低或预料今后有相应的稳定收入时。

至少，从小 C 的财务报表看，说“你债务超额了，要是公司早就破产了”这样的话只是吓唬人。

这种吓唬人的人常常会劝诱你“重新考虑保险金”。



确实，在家庭收支中保险所占的比例不小。“重新考虑保险金”，家庭的收益也会增加。

但事实上，很多给人重新评估家庭收支状况的会计师还身兼某个保险公司的销售代理一职。虽然他们不会直接从投保人那里拿到钱，但保险公司会相应地付给他一笔中介费。重新评估家庭收支状况时几乎必然会出现 “重新考虑保险金”这一项，也正是出于这个原因。

最近，每个保险公司都开发了多种多样的产品，每个人都能找到适合自己将来计划的种类。但是你所选的是不是最合适的，其他保险公司会不会有更合适的产品，就另当别论了。

在这里我只能说，把“重新考虑保险金”的事拜托给值得信赖的专业人士吧。

别被滥用“家庭财务报表”的家伙给骗了！

让我们再回到小 C 的家庭财务报表上来。

一定有人会反问：“但是，照目前借贷对照表来看，一旦小 C 去世了不就惨了，留下 500 万日元的欠债，那时可怎么办啊？”

实际上，如果担心“一旦小 C 去世不就惨了”这种情况出现，买份寿险就可以解决。人寿险就是为了预防这样的状况。如果家属还觉得负债额太高的话，还可以放弃继承权。



没必要为“如果”“万一”这样的假设分神。保险存在的意义本来就是使人们不必担心不确定的突发事件。

最终可以这样下结论：**对普通的上班族家庭，财务报表只在一定程度上起到参考作用，不必针对它采取什么实际行动。**

虽然同是借贷对照表，但用来预示几年内公司未来的借贷对照表与预示数十年后个人情况的借贷对照表，根本就不能作横向比较。

善用数字的说服力

我并没有否定“提前还贷”和“重新考虑保险金”的意思。相反我觉得如果确实必要的时候，应该加紧付诸实施。

我想说的是，由于财务报表中的数字对人们来说常常极具说服力，因此我真心希望不要被人滥用。

数字的说服力不仅仅体现在会计上。

相比“不要买太贵的点心”，而言“别买超过300日元的点心”这句话更具有强制力。

相比“再努力一下！”而言，“再坚持5天就行了”这句话更能催人奋进。

相比“死于交通事故的人很多”而言，“每年有10 000人死于交通事故”这句话更让人感受到交通事故随时会在我们身边发生，从而加倍注意安全。

相比“《异形2》很好看”而言，“《异形2》我已经看了



74遍”更能传达这部作品有多么精彩。(实际上这句话是电影评论家平野秀朗说的)

我在出版推理小说《女大学生会计师的记事簿》第一卷的时候，为了让出版社相信“这部书能卖出3000本”，一开始就对出版社说：“读者应该会非常多！”但是，对方根本没有理睬我。

于是，我改变了说服方法：“从参加会计师、税务代理师和簿记认证考试的人数来推断的话，全国会计人口差不多有300万人。即便这其中只有0.1%的人买这本书，也能卖出去3000本！”

于是出版社马上就决定要出我的书（当然，原因并非只这一点)，到现在这本书已经卖出了将近20万本。

这个结果与我当初的预测存在很大的出人。这也说明，不一定要有什么根据，总之只要用数字去说话，自己的主张就会变得容易被对方接受。

试着不论做什么事都练习“用数字说话”，可以增强自我表达和在会议上发言的说服力，希望大家能够善于利用这一点。



第四章小结

机会损失的思维方式

●做生意的根本是获得机会（销售机会）。

●机会损失指的是失去新的销售机会。

●机会损失把实际可能获得而没有得到的利益不是算作零，而是算作负数。

●有好眼力，才能比预想的销售量多备一些货。

●商品剩余（不良库存）和脱销（机会损失）同样可怕。

设定目标时要考虑到机会损失

●如果确定要做某件事情，不妨在自己的最大能力范围内，把目标设定得高一些。

●达到目标本身并没有什么意义。

会计是将看不到的事物也数字化的学问

●机会损失是肉眼看不到的。

●为什么要将看不到的事物也数字化？

→只有将看不到的权利和义务也计算进去才能全方位地了解公司和经营的实际状况。

“家庭财务报表”存在什么问题?

- 本无必要却还热衷于“提前还贷”和“重新考虑保险金”的人很多。
- 公司和个人负债的前提完全不同。
- 重新评估家庭收支需慎重。
- 家庭财务报表仅供参考。

数字具有说服力

- 注意有时财务报表的数字会被滥用。
- 反复进行“用数字说话”的练习可以增强自我表达和在会议上发言的说服力。

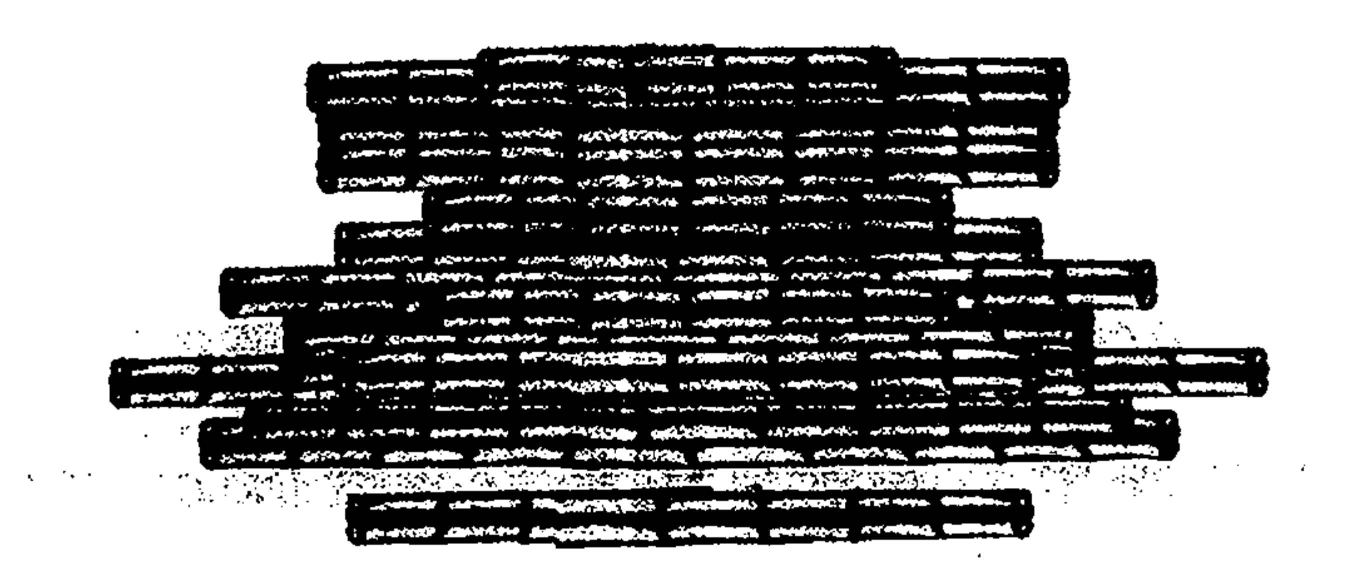
第五章

宁愿不争第一的赌徒

周转率

SAODAKE YA WA NAZE TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭?



最后一圈，只要了个庄和

一定不能输掉……

基础比赛分（比赛开始前每名选手所拥有的分数）是24000分。虽然目前只是第三。但形势还不赖。

暂居第一的是对面的“大背头”（因为他的发型是背头），31000分。他赢了7000分。若能和把满贯的话，完全可以一次追上他。

坐在上家的麻将室的店员“眼镜”和“大背头”只差一点，28000分。很有希望最先反超。

另外以17000分暂居最后的下家“高领衫”也不容忽视。马虎大意的话，我就可能被反超，落个倒数第一。

我一面冷静地盘算着对手的分数，一面朝着逆转的目标一步一步地调整着手中的牌，不经意间，持牌的手也用上了劲。

不大工夫，“眼镜”喊了声“碰”，声音很平静。但麻将桌的上空一下子就充满了紧张的气息。

最后一圈已将过半。难道“眼镜”已经上听了？我这边还没有着落呢！最终还能不能追上……

我一边晃着脑袋，一边摸了张新牌，并且试着用手指肚读牌。

是五饼！太好了！抓到了最想要的牌。这样我这边也



听牌了！如果单钓的话，就可以和满贯了。

心中设计好了逆转的思路，我决心单掉，打了一张牌。然而就在将牌扔到桌面的那一瞬间——

“和了。”

“眼镜”轻轻地推开了牌。

“只是庄和。1600分。”

唉，没戏了……

只多了1600分，“眼镜”并没有超过“大背头”。这样和了有什么意思呢？真是让人捉摸不透……居然甘心得第二，哪有这么谦让，不，应该说是这么没有斗志的赌徒啊！

为何不想夺第一？

我这个人从来不赌博，甚至连麻将的规则都一窍不通。

上面的事是从我的一个好朋友阿K那里听来的。是他打自由麻将的亲身经历。

“自由麻将”是指在麻将室里和不认识的赌客凑在一起打麻将。需要向店里支付游戏费（场地费），按所打的圈数计算费用。如果赌客凑不够四人的话，麻将室的店员可以上来顶替。

先把刚才的话题简单地归纳一下：打到最后一圈，身为店员的“眼镜”与位居第一的“大背头”只差一点点。他完全有希望反超而夺得第一。可是最终他却选择了并不能改变排位的小和。



小和后游戏就结束了，“眼镜”最终只能位居次席，我的朋友阿K也始终排在了老三的位置，这个结果让他遗憾不已。

一般的赌徒遇到这种情况，大都会选择放掉这个小和，再观察一下局势争取更大的和法以夺得第一。

拿了第一的话，分数自然比现在的第二要多得多。麻将本身就是用尽一切办法争夺第一的游戏。既然是这样的话，那个戴眼镜的店员为什么还宁愿错过第一的机会而甘心拿第二呢？

在这一章将探究“眼镜”的真正用心，同时一起考虑一下周转率的问题。

麻将的精华

麻将的精华就在于“见好就收”。

这点道理连我这个不打麻将的人都知道。

道理虽然简单，可是要实际做到这一点可并不容易。落后时会想：“再坚持一下运气就来了，一定能反败为胜”，结果常常是越输越多。暂时领先时又常常会想：“现在手气正旺，一定可以赢得更多”，于是越打越来劲，结果常常是把好不容易赢的分数又输了回去。

领先后就结束游戏的话，或多或少都有赢的分数进账。反过来，不管心里怎样想着要大胜对方，不离开麻将桌就无法确定最终的胜利。所谓的大胜无非是虚幻的数字。



说到这里，想一想麻将室的店员“眼镜”是不是因为熟知这麻将的精华并最终能将其付诸实践，所以甘心位居第二呢？

看起来他是抵御住了眼前出现的大胜的诱惑，虽然赢得不多，可毕竟是确定能赢，所以选择了虽然不能改变排名，看似没有意义的小和。是不是真的就这么简单呢？

真正的意图在周转率

上面的结论，一半正确，一半错误。

当然，那个店员或许是很想确定胜局，但更重要的是他想快点结束游戏。

为什么这么说呢？

这只要考虑一下“自由麻将”的游戏形态就知道了。麻将室的营业额就是一局几百日元的游戏费（场地费），仅此而已。其他的诸如每局的胜负产生的分数那都是赌客之间的交易，与麻将室毫不相干。麻将室只是为赌客提供了场地，收取场地费（如果赌客人手不够需要店员参加的话，店员要自己负担胜负分）。

因此，从麻将室的角度来说，一局所花费的时间越短越好。那样就可以多打几局而多收取场地费。

下面让我们举例，对一小时只打一局的情形和一小时打两局的情形加以比较。

假如每个赌客的游戏费是400日元，前一种情况下400



（日元）×4（人）×1（局）=1600日元；后一种情况则是400（日元）×4（人）×2（局）=3200日元。不难看出，局数直接影响着麻将室的营业额。

在会计上把这种局数的多少叫做“周转率”。**周转率是计算一天中进店顾客多少的比率。**

由此可见，麻将室的店员正是因为重视周转率，才选择了在一般人看来是不可理解的和法的。

周转率是薄利多销的命根子

经营诸如回转寿司、牛肉饭、立食（无座椅）荞麦面的店铺是重视周转率的典型行业。

牛肉饭一碗280日元，寿司一团75日元，这样的低价格不禁让人替他担心：“这么便宜能不亏损吗？”实际上由于有顾客源源不断地光临，店家通过薄利多销而获得了不菲的利润。

只在账台前设座椅，或只能站着吃，所以顾客就不能慢慢享用，即使坐到位置的最多也只待30分钟左右。像立食荞麦面这样的地方，弄好了30分钟轮换6拨儿都有可能。

当然，也不是说没有粘在牛肉饭账台处一个多小时还不走的顾客，但毕竟大多数都是吃完就走的。



任何行业都靠周转率赚钱

重视周转率的行业不只是餐饮业。从麻将室的例子中我们也能看出，**所有行业都在不断摸索着如何提高周转率。**

例如，最近盛行一种“10分钟，1000日元”的理发店。这也是一种极端重视周转率的经营形态。普通的理发店再努力，一小时最多也就能剪五个人左右，而这种理发店，一小时能剪上二三十人，自然有利可图。

而从顾客的角度来看，这种经营方式既省钱又省时，因此有时会出现排队理发的现象，其受欢迎的程度由此可见一斑。

还有，电影院不喜欢放时间太长的影片，也是考虑到周转率的缘故。再热门的影片，如果一场就要放三个小时的话，一天最多也就放映三场。那样即使是超人气的片子，每场都是观众爆满，假设影院的坐席定额为300个，也只能接待，300（人）×3（场）= 900名观众。

如果是那样的话，还不如放人气一般但时间只有两小时的影片，一天放上五场。假如一场能吸引200人观看的话，200（人）×5（场）= 1000人。比超人气影片倒多出了100人来。

由昆汀·塔伦蒂诺执导的《杀死比尔》本来是一部长时间（4小时以上）影片。由于时间过长，电影院无法轮回上映，因此被分解成《杀死比尔1》和《杀死比尔2》，在日本分别在2003年和2004年上映，并且分别给1和2加上了“复



仇”与“爱”的主题宣传，给人以系列片的感觉。该片最终大获成功。

若不能提高单价，就提高周转率

在卖竹竿的小贩那部分曾提到过，要想获得利润，首先最快的办法是提高单价。

但是，话虽这样说，仅仅机械地提高单价是行不通的，没有与提价相对应的商品质也是不行的。另外价格定得越高，商品就越不好卖。 还有一个更大的制约因素：**单价太高容易造成营业额与预计收入的大幅波动**。例如，某种商品单价为10万日元，一个月如果能卖出10件左右就能确保利润。可是难免有的月份只卖掉5件，甚至可能出现一件也没卖出去的情况。

那样的话，就无法保证盈利和制定销售计划，也无法把握将来的发展趋势。“是应该扩充还是缩小店面”、“今后如何展开销售”等战略问题也无法解决。这样下来就无法维持稳定的经营，**而成了名副其实的没有前景的经营**。

因此，应该考虑下一个良策，即不怎么改变单价，而是靠提高周转率来增加顾客数的战略。**“营业额 ＝ 单价×数量”是永远不变的法则**。如果不能提高单价，那就只有提高数量（周转率）。

当然，单价低，也就是越便宜，顾客越觉得划算，买的人也就越多。因此，有时为了提高周转率，会特意调低单价，



这也是一种经营策略。

曾经有一段时期，牛肉饭连锁店之间互相搞起打折的价格战，对此我记忆犹新。这也是由重视周转率所衍生出来的战略。由于便宜，顾客就多，顾客一多，就能大量进货，因此进货价格也能降下来。由此可见，单价和周转率并不是相互孤立的，相反，应该将它们综合起来考虑。

并且，当周转率得到一定程度的提高，顾客数就不会产生那么大的波动，有利于经营的稳定。这样就方便计算将来的利润，进而可以确立事业计划和经营战略。

但是，光靠低价格拉拢来的顾客还是有很大问题的。这样的顾客很在意价格，一旦有更便宜的店出现，他们就会毫不犹豫地转奔他处。

仅仅降低价格，谁都能照葫芦画瓢地模仿，不用动什么脑筋，于是相似的低价店会大量出现。如果那样，客源就会非常不稳定。

另外，由于“便宜是便宜，可是味道不好，吃腻了”而不再光顾的顾客也不在少数。如今汉堡连锁店一改以往的价格竞争策略，而是反过来追求用料和味道的新奇，价格也都很高，这其中就包含着上面所述的背景。

综上所述，不难得出这样的结论：只靠低价格不利于营造回头客（固定客源）。**不管暂时的周转率有多大提高，如果不能营造固定的回头客，周转率早晚还会出现下滑。**



营造固定客源

那么，怎样才能营造固定客源呢？这可以从体育界找到答案。

在日本足球J联赛和棒球联赛里，各球队都会不断摸索怎样在球场的文娱活动和派送给球迷的小礼物上下功夫。两者都需要立足于当地，最大程度地激发球迷的地方意识，让球迷产生和球队一体相连的感觉，从而经常来球场为球队助威。正因为如此，观众席上总是坐满了“回头客”。

另一方面，正在加速推进重组的棒球界，最重视的就是如何留住原有的“回头客”球迷，对此他们不遗余力。

正因为如此，新成立的球队“东北乐天金鹰”队常常派队员去学校访问，开办棒球培训班，宣传球队经营的宗旨就是为球迷服务，借此体现他们与其他球队的不同。甚至还在队员的评定中也加入了“为球迷服务的表现”这一项，树立以球迷为本的形象。

那么，其他业界又是怎么做的呢？

吸烟的人总是定期买同一种牌子的香烟。这也正是固定客源。隔一段时间或者看心情换牌子的人恐怕没有几个。大多数人都是全年都吸同一种牌子的香烟。

因此香烟制造商都在致力于提高品牌知名度，以求获得更多的固定客源。当然，味道和价格固然重要，到了香烟这一行业，品牌形象则成为刺激消费者购买的一大要因。

一听到万宝路、希望、七星等品牌，人们头脑中总会产



生这样那样的印象吧。爱吸烟的人都有各自青睐的品牌。

还有，迪斯尼乐园能在主题公园中一枝独秀也是由于回头客特别多的缘故。他们的秘诀就在于一天内观赏不完的节目和每次去都会更换的主题活动。为了让游客每去玩一次都能尽兴而归，他们可没少费心思。

再举个例子，家电量贩店都有积分卡，这也是增加回头客的策略之一。

“比对手多便宜1元钱”这类打折大战争取的顾客已臻极限，这时，积分卡作为商家的苦肉计便闪亮登场了。

“买家电就是这一家！”现在很多顾客买家电不再货比三家，而是一开始就心有所属。这是因为在买家电前，想多积累点数，更有效地利用已经积累的点数的心理起了作用。

通过前面的事例我们可以知道，或是进行激烈的价格战，或是努力增加回头客，总之所有行业都在拼命提高周转率。周转率可以名副其实地称得上是经营的命根子。

用周转率来考虑人际关系

其实，不只是经营，人与人的交往也可以用同样的观念来指导。

一说到人际关系，人们总觉得，关键是应该尽可能多地和各行各业的、不同年龄的人结识，其实，这是一种很大的误解。

现在经常有以拓宽人际关系为目的的跨行业交流会，



在那样的交流会上常常是拼命地撒名片，可是能通过这种方法成功地拓宽人际关系的真是少之又少。的确，认识的人可能是增加了，可是那和人际关系是两码事。

不管你认识了多少人，如果到了关键时刻他们不能给你帮助，或者他们根本就不信任你，那么这种人认识再多也毫无意义。

说得难听一点，这种交际层次和你在街上偶然遇见木村拓哉，便宣称“我和木村拓哉是朋友”一样。

在我看来，发出的名片和所确立的人际关系根本不成比例。真正的人际关系，应该还包含存在于对方身后的潜在人群。

怎么理解这句话呢？简单说来就是**与其和100个人仅有一面之缘，不如和拥有100个人际关系的一个人保持深交。**这样的话，那个人后面的100个人也可以归入自己的人际关系网中，为自己所用。

因此，有参加跨行业交流会的功夫，还不如和老朋友、熟人以及新近结交的朋友多多来往，使彼此的关系进一步加深。

花些时间和少数值得信赖的人搞好关系，就等同于和他们身后的人际关系也建立了联系，在关键时刻可以得到帮助。我自然不用说，相信大家也都有同样的体会吧？

就像顾客数和营业额不一定成比例一样。吸引再多的不买东西的顾客，营业额也不会增加。只有拥有虽占少数但却经常在自己店里买东西的固定客源，营业额才能稳定，而



且他们还会介绍熟人来买，给你增加新客源。

轻松发现经营异常的方法

想必大家一定对会计界如何实际运用周转率感兴趣吧。

周转率是一个非常有用的工具。因为它用起来既不用费脑子，也不消耗多大力气。

对企业实行核查时，首先要请企业出具财务报表和账本等各种会计资料。大家可能会认为“注册会计师肯定会按程序一个一个地排查”。然而实际情况是：要想一个一个地排查，小企业可能还好，而到了有一定规模的企业，会计资料堆积如山，以至于常常不知该从哪里入手。

碰到这种情况该怎么办呢?

首先要做的是把每个月的数字输入电脑中。

例如，对赊销金的核查，就按顺序输入：4 月末的赊销金总额，5 月末的赊销金总额……把半年或一年的金额都排在一起，审查它增减的推移过程（月份推移）。

赊销金总额

4 月	300 万日元
5 月	400 万日元
6 月	300 万日元
7 月	150 万日元
8 月	400 万日元
9 月	300 万日元



营业额

4月	200万日元
5月	300万日元
6月	200万日元
7月	100万日元
8月	200万日元
9月	200万日元

这样排列完之后，会计师就可以对“5月和8月的赊销金为什么多？”“7月的赊销金很少，发生了什么事？”等问题进行推断。

但是，只是简单地罗列数字还不能有效地实施检查。接下来要计算周转率。说是计算，其实只是进行简单的除法运算就能得到周转率。

例如，要了解赊销金额的情况，只要除以当月的营业额就可以了。

赊销金总额÷营业额 ＝ 周转率

4月	300万日元	÷	200万日元	=	1.5
5月	400万日元	÷	300万日元	=	1.3
6月	300万日元	÷	200万日元	=	1.5
7月	150万日元	÷	100万日元	=	1.5
8月	400万日元	÷	200万日元	=	2.0
9月	300万日元	÷	200万日元	=	1.5



在这种情况下计算出来的周转率，用专业术语叫做“赊销金周转期”，它可以告诉我们到月末还有“相当于几个月的营业额”的赊销金没有收回。

上面的例子中，4月末时还有相当于1.5个月营业额的赊销金未收回，5月末时只剩下相当于1.3个月营业额的赊销金未收回，较上个月有所减少。

显而易见，赊销金是还没有收回的营业额，应该尽早收回，越早越好。因此，月末所剩的赊销金越少越好。

那么看了上面4到9月份的数字，你觉得哪个月的问题最大呢？

看赊销金总额的话会认为5月、7月、和8月的变动最明显，但是从周转率上来看只有8月份才是异常的。赊销金总额相当于两个月的营业额，远远高出其他月份。

于是会计师就会据此对8月份的账本进行重点检查，向企业的负责人询问8月份发生了什么事情。

这样，会计师就可以知道诸如“8月份交易方A公司倒闭”、“营业负责人私吞了回收的赊销金”等突发或非法的事件（关于发现异常的方法，在我写的《女大学生会计师的记事簿》中有详述，有兴趣的话可以参考）。

由此可见，**只用除法就能得到的周转率，具有发掘真相的作用。**



监查的任务在于"窥一斑而见全豹"

可见，我们做会计师这一行的在进行监查时，并不是把所有的会计资料都看一遍。因为有人手和时间的限制，如果不是特别小的公司，全部会计资料都看事实上是绝对办不到的。

于是就产生了利用周转率压缩调查范围的方法。

不是调查全部，而是针对最重要的一部分进行取例调查，**通过调查最重要的一部分，判断经营整体是否正常，正是监查的任务。**

不是"只见树木不见森林"，而是"窥一斑而见全豹"。

监查用语把这种方法叫做风险评估。即对风险部分，也就是看起来有违规或粉饰的部分进行重点调查的方法。

用风险评估锁定重点

这种"风险评估"的方法在监查之外的领域也可以使用。实际上，很多场合都在不自觉地使用着。

例如，在超市选鱼的时候，把鱼全身都看了也不知道新鲜不新鲜。而只要看一看鱼的眼睛是否混浊，有没有血丝就可以知道是否新鲜了。

鉴别名画也是如此。把画的整体都过了一遍也无法知道其好在哪里。这时只要将其中的一部分细细地品味一番就可以了。据说鉴别达·芬奇的《蒙娜丽莎》时，就要先注



意手部的画法。你会因为其精湛的技法不由地感叹："啊，太伟大啦！"

我曾经有四年教高中生高考现代文阅读的经历。那时我就首先教给他们这样的攻略："先从文章中找出'过去'与'现在'，'自然'与'机械'等相互对比的主线。"

因为不管多难理解的文章，只要是出现在高考试卷中，就一定会以某种对比为中心来构成。只要抓住对比的主线，即使文章晦涩难懂，不知所云，解题时抓住了文章的技巧，做对的几率还是非常大的。

另外，英语会话的理解也是如此，即使听到很多不知道的单词，但通过知道的单词和具体场合进行推测，也能理解对方要表达的主旨。相信很多人都有这种经历吧。

关键在于：**对于那些根本无法从整体上把握的事物，只要集中精力抓其重点就可以理出头绪了。**

秘诀在于锁定"主要目标"

但是，如果抓不住关键，就谈不上窥一斑而见全豹。

还拿监察来说，事先要听取经营者的各种说明，以及调查公司业务流程，从中筛选出可能藏着违规或粉饰的关键部分。再对选定的几处关键部分进行探讨，逐步找出更关键的几处，之后再真正进入对账簿的调查这一监查操作。

筛选关键部分的方法并不复杂。对监查来说，就是找出"哪一块涉及的金额比较大"，"哪一块对其他部分都有很大



影响”等。

就是说，**道理就在于将焦点对准大块头。**

例如，买笔记本电脑时，价格、显示器尺寸、CPU 的处理速度、硬盘容量等要考虑的因素有很多。这时只要把焦点对准对自己最重要的部分就可以了。

如果目前手头不太宽裕，那最重要的就是价格了；如果想挑战图形加速的话，CPU 的处理速度和硬盘容量等则显得至关重要了。

再想一想，和人第一次见面时，你会格外注意那个人的哪个部位呢？

当把对方浑身上下都打量一遍也无法对其作出判断时，只要仔细观察他的某一部位就行了。当然，某一部位太广了，可以是脸、举止、声音、说话方式，等等。

有人会毫不犹豫地选择观察脸部，我则是找出对方最出色的地方，例如，很细心，能照顾人，处事冷静，不多嘴多舌，等等，因人而异，然后就那个地方仔细地进行观察。

我为什么要这么做呢？因为我觉得如果能抓住对方的优点，再综合以往的经验的话，对方的整体也基本上能把握个八九不离十。

有一家公司的人事经理也曾说过：“举行面试时，我就是按这种方法对应聘者作判断的。”在此我想向各位读者极力推荐这种方法。

这种看人方法的要点就在于窥一斑而见全豹。这种会计监查中的方法在你的身边还有很多，试着去发现它们吧。



第五章小结

任何行业都靠周转率赚钱

- 周转率 ＝ 计算一天中进店顾客多少的比率。
- 重视周转率（薄利多销）的行业：

  ①回转寿司

  ②牛肉饭

  ③立食荞麦面

  ④站着喝的酒馆

  ⑤价廉理发店

  ⑥电影院
- “营业额 ＝ 单价×数量”是永远不变的法则。
- 单价太高容易造成营业额和预计收入的大幅波动。
- 若不能提高单价，就提高周转率。
- 有时为了提高周转率，可以特意调低单价。

  →但是这样的客源具有很大的流动性。
- 单价和周转率应该综合起来考虑。

营造固定客源来赚钱

- 回头客 ＝ 多次在同一个店里消费的顾客。
- 没有大量的回头客，周转率迟早会走低。

● 回头客较多的行业：

①体育界

②香烟

③主题公园（迪斯尼乐园）

④家电量贩店（积分卡）

建立真正的人际关系的方法

● 大量撒发名片并不能建立真正的人际关系。

● 和一个拥有100人的人际关系的人发展稳固关系。

● 重视已经结交的少数人。

监查的执行方法

● 在监查中，可以使用除法算出“率”，进而反映真实情况。

● 监查是要窥一斑而见全豹。

→不是调查全部，而是调查看起来重要的一部分的方法（风险评估）。

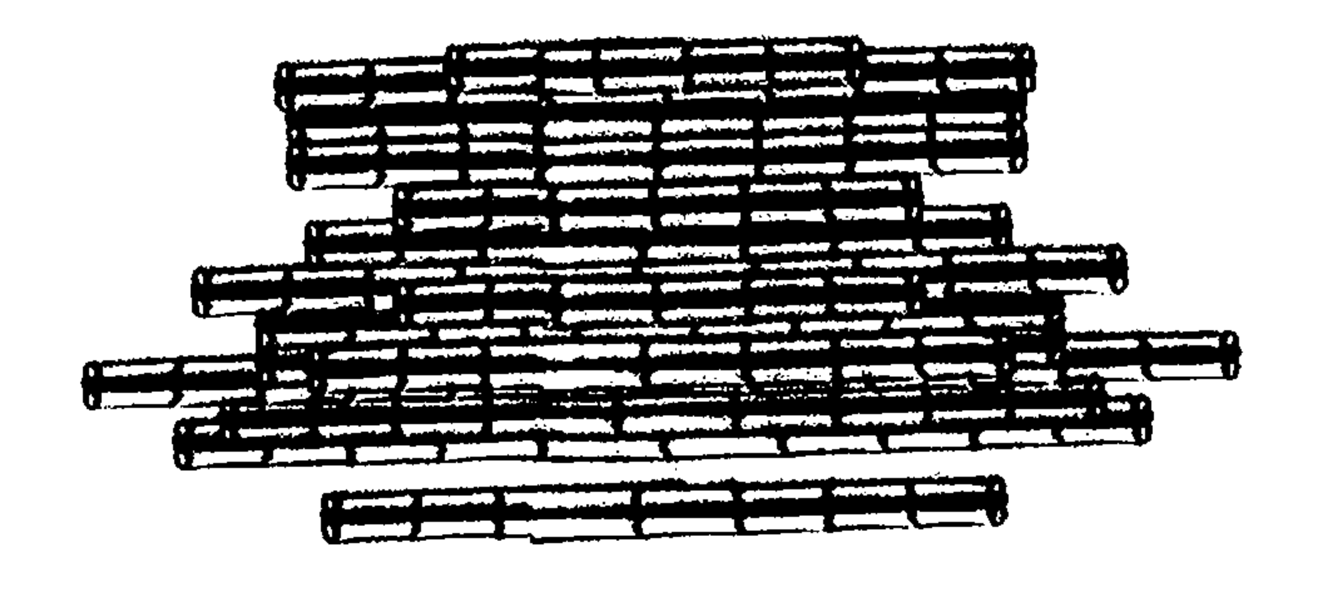
风险评估要领

● 对根本无法从全体上把握的事物，只要集中精力抓重点。

● 聚焦重点的秘诀是将焦点对准大块头。

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭?



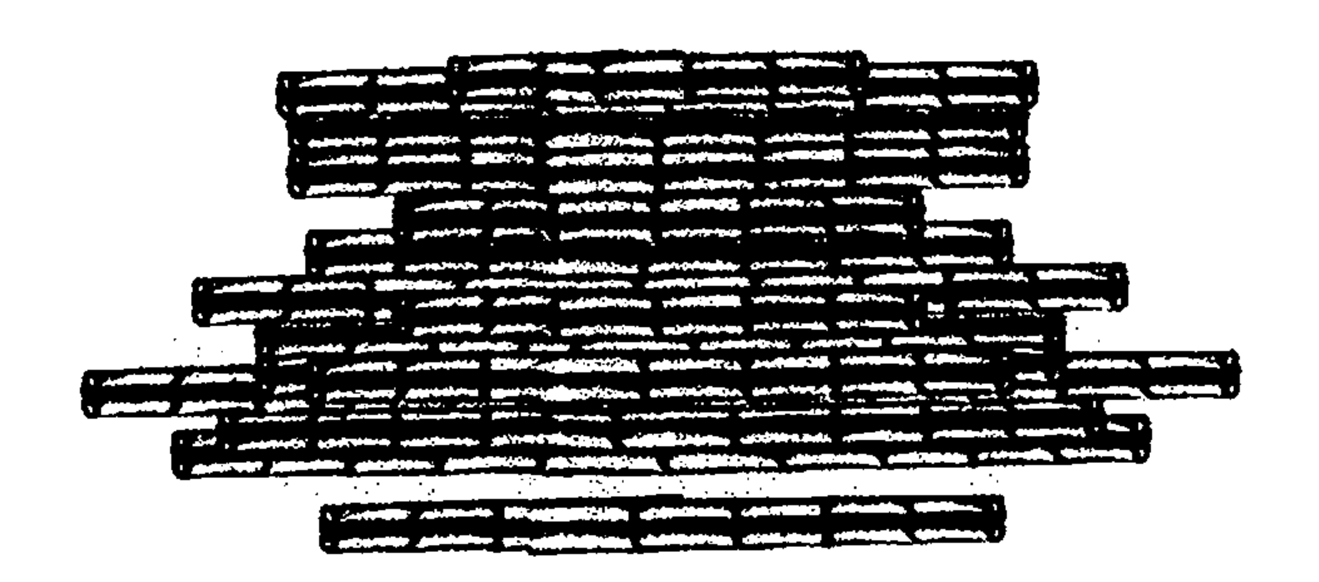
第六章

AA制结账时为什么抢着垫付

现金流量

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？



"我先替大家垫上吧"

我有个朋友，每当参加需要大家平摊付账的聚会时，可以说一次不落地主动充当"垫款人"的角色。例如，10 个人去喝酒，结账时一共 5 万日元，他就会主动说："我先替大家垫上吧！"，先自己付钱给酒店，然后再从每个人那里收 5000 日元。

说白了就是 AA 制中垫付的角色，想必大家也都充当过。只是为什么他每次都想充当这个角色呢？对这个问题我一开始百思不得其解。

后来我有机会明白了其中的策略，并且大吃了一惊。因为这实在是件很巧妙的事情，从会计学上来看是一个非常完美的策略。**实际上，AA 制结账时主动垫付有着非常大的好处。**

这种好处不是为了占小便宜，真正的账款是 4.9 万日元，可以从 9 个人每人手里收 5000 日元，自己实际只须花 4000 日元；也不是因为主动付账就能满足自己的领导欲。

若要一语道破天机的话，其真正目的在于改善了自己的现金流量。

"什么？怎么 AA 制里边弄出现金流量这样的会计术语来了！？"

接下来我想就这个问题展开详细说明。没错，这一章的



主题就是现金流量。

透过现金流量看信用卡付款

一听到现金流量，很多人都觉得深不可测。它来自于英语“Cash Flow”。Cash = 现金，Flow = 流量。实际上就是现金的流动，即现金的进进出出。这样就好理解了。“现金流量好”就是有很多现金（收入现金），“现金流量不好”就是没有现金（支出现金）。很简单吧?

而会计上所考虑的现金流量，主要是如何保证手上始终有充裕的现金，以及如何为了确保资金运转流畅而对现金进出进行监控等。

再回到AA制付款的话题上，这里面的关键点就是“支付手段是信用卡”。本来嘛，一般人钱包里多说也就装上个1万日元左右，如果不是习惯于连5万、10万都一下子用现金支付的话，遇到大额付款都会选择用信用卡吧。

用过信用卡支付的人都知道，花掉的钱要到下个月末或者再下个月的10号前后才会从银行卡里扣掉。也就是说，实际付钱是在大约一个月之后的事情。

因此，如果只看现金流量的话，用信用卡支付时，**不存在一分钱的现金支出。**

当然了，到了下月末或下下个月的10号，会从银行账户里扣掉相同的金额，但那至少是一个月之后的事情。

并且AA制时的信用卡付款和平时的信用卡付款是有区



别的，那就是可以当场回收现金。比如刚才的例子，他可以从酒会的参加者那里收到5000（日元）×9（人）= 4.5万日元的现金。

①充当垫付人并用信用卡支付

（现金收入）5000（日元）× 9（人）	= 4.5万日元
（现金支出）	= 0 日元
（合计）	+ 4.5万日元

②不充当垫付人

（现金收入）	= 0 日元
（现金支出）	= 0.5万日元
（合计）	− 0.5万日元

也就是说，通过用信用卡垫付AA制的结账，他没有支出任何现金（现金支出），却收到了那么多现金（现金收入）。

像上面那样，**现金流量的思考方法就是用来观察现金的流动**。从中我们发现，同样是一起吃吃喝喝，①和②之间却产生了5万日元之多的差别。

到这里我想大家都明白他是怎样通过充当AA制垫付者的角色，使自己的现金流量好于他人的秘诀了吧。



"AA制"金融

我们不妨把充分利用这种信用卡支付的好处，从而赚得实惠的融资方法叫做"AA制"金融。但这种方法生效要以定期的宴会为前提。即当钱被从银行卡里扣掉时，再举行一次同样的AA制活动，于是又可以增加相同金额的现金。

这样一来，被扣掉的金额算作负，通过AA制获得的金额算作正，二者相抵，正负为零。每月都重复这么做的话，理论上来讲，就可以**一直无利息借用**第一次AA中得到的现金（前面的例子中是4.5万日元）。

"AA制"金融的结构

某月某日（第一次AA制）	正4.5万日元
第二个月（第二次AA制）	正4.5万日元
第二个月末（第一次AA制金额扣除）	负4.5万日元
→ 余额	正4.5万日元
第三个月（第三次AA制）	正4.5万日元
第三个月末（第二次AA制金额扣除）	
→ 余额	正4.5万日元
之后一直重复……	

（注：自己的花费5000日元没有考虑在内）



为什么说是无利息借用呢？因为不同的信用卡公司虽有所区别，但一般只要是一次或两次付清，通常都是不需要交利息的。

如果是从金融公司借了一个月的钱，到期后通常要加还一个月的利息。而信用卡支付（分期支付等含利息支付除外）则相当于无利息借款。

其实严格地说，即使是一次性付清，也有相当于利息的东西，只不过不是由顾客而是由接受信用卡服务的店方来支付。个人因此就不需要像从金融公司借款那样来背负利息了。

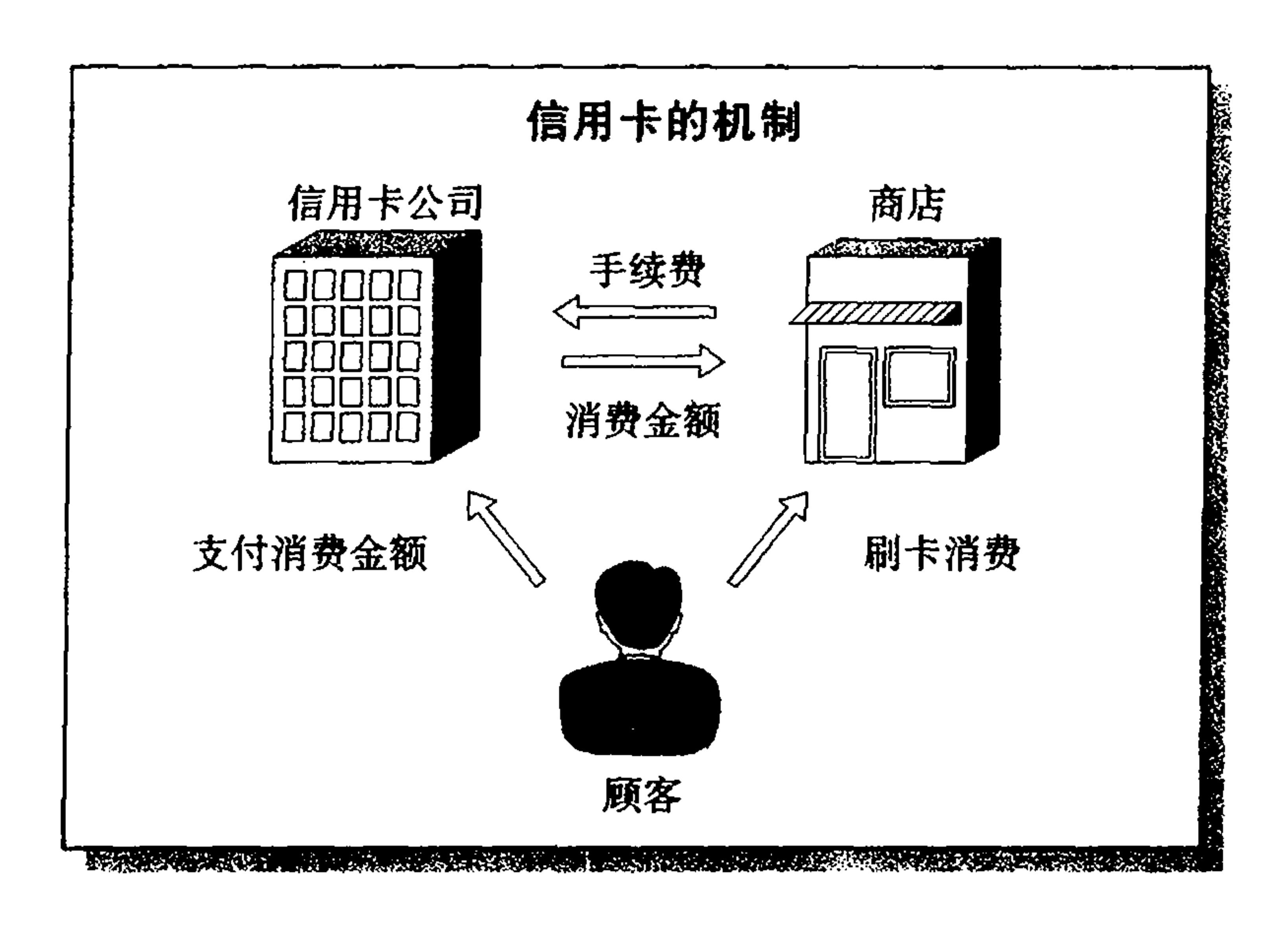
信用卡公司成功的赚钱策略

我想一定有人会问：商店为什么要付利息给与自己毫不相干的人呢？

而这正是**信用卡机制的成功之处**。商店通常是以“手续费”的名义向信用卡公司支付利息。这是因为在商店看来，“希望自己的店里能使用信用卡付款，即便向信用卡公司支付些手续费也无所谓”。

为什么会出现这种情况呢？因为在经常收到大额付款的店里，例如夜里营业的酒店，如果“本店不接受信用卡付款”的话，客人就不能安心地进店消费。因此，这样的店宁可支付顾客消费额 10% 的手续费，也要和信用卡公司达成





反过来，如果是百货商场，有时不需向信用卡公司支付任何手续费。这是因为如果那家的信用卡在百货商场不能使用，就说明它的信用卡不够级别，因此信用卡公司宁愿减少收入也要和百货商场达成协定。

综合来看，在一般的店里，店方通常要支付3%～5%的手续费。

顺便说一下，在家电量贩店里买家电时，积分卡上会有消费额百分之几的积分。有时如果是现金消费的话，这种积分相对就高；如果是信用卡消费，这种积分相对就低。

以前，我并不知道这其中的理由。现在明白了，这是因为信用卡支付所伴随的手续费转嫁到了消费者身上，于是积分就相对减少了一些。

可见，信用卡这种机制，对店方、顾客、信用卡公司都



有好处，是一个非常成功的机制（当然，容易出现刷卡过度负债累累的局面，这就要靠使用者自我控制了）。

利润与现金流量有何不同?

最近，**重视现金流量的程度超过重视利润的公司多了起来**。你的公司里应该也有那么一两位上司会不时大吼："现金流量！现金流量成什么样了！"

那么，现金流量为什么会受到如此重视呢？在解释这个原因之前，我想先明确一下利润与现金流量的区别。

首先是利润，在卖竹竿的小贩那一章里也已作过说明，利润是由"营业额－成本"所算出的金额。和利润相比，现金流量计算的是现金的进出。

让我们还用上页的①和②为例来说明吧。如果考虑现金流量，①是正4.5万日元，②是负0.5万日元。但是如果考虑利润，每个人都要花费5000日元的酒水钱，因此①和②同为负5000日元。

①充当垫付人并用信用卡支付

从现金流量的角度看	→	＋4万5000日元
从利润的角度看	→	－5000日元

②不充当垫付人

从现金流量的角度看	→	－ 5000日元
从利润的角度看	→	－ 5000日元



从会计上来说，①所得到的4.5万日元不是卖掉什么东西得到的收入，因此不是营业额。之后还要还给信用卡公司，因此是负债。实际上是它是按借钱处理的。

也就是说，现金流量只考虑现金的问题，而根本不考虑利润以及负债等问题。**有钱和赚钱完全是两码事。**

把财务报表分成三类的原因

近来，制作财务报表时，在原有的借贷对照表和损益计算表的基础上，又加入了第三个指标，即现金流量计算表，以便更加准确地把握公司的经营状况。

三类财务报表

●借贷对照表	→	把握资产和负债情况
●损益对照表	→	把握利润情况
●现金流量计算表	→	把握现金的收入和支出

那么，把握公司经营情况时为什么需要这三类财务报表呢？

例如，前面说过的AA制一例中的信用卡支付，如果只从现金流量的角度看，是很划算的。可是从利润的角度看，非但没有得到，相反还发生了负债。

像这样，同一个行为，从不同的角度可以得出不同的见解，正因为如此，“现金流量的角度”、“利润的角度”等多



种视角是不可或缺的。

这一点不只对公司，对个人同样有效。如果只从一个角度看问题，是无法了解事情的真相的。

我的那位朋友虽然从坚持充当 AA 制的垫付者中成功地改善了自己的现金流量，但不知道他是否也能从利润的角度来看这件事。不管现在手头的现金增加了多少，那都是负债。如果他不能意识到这一点，迟早是要吃苦头的。

所以，个人也应该像公司那样，有必要持有各种各样的视角和指标。

什么是个人最应重视的指标?

那么，“个人的家庭收支状况中，最该重视的指标”是什么呢？很多人对此都很关注。我也经常被问到这个问题。

对此我认为，答案不是年收入，也不是利润和存款余额，而是活动现金。

活动现金指的是可以自由支配的资金数额，最近高度重视活动现金的公司越来越多。

公司的活动现金可以按下面的公式计算得出：

经营活动所得现金收入
\+ 投资活动所得现金收入
= 活动现金



也就是说，通过计算由经营和投资所得到的现金收人，就可以判断公司的中长期前景。

如果把它变成个人版的活动现金的话，就是这个公式：

> 日常的现金进出
> ＋用于计划将来的现金进出
> ＝ 活动现金

具体的例子如下：从上班族小 A 的每月家庭收支中计算出活动现金。

上班族小 A 的活动现金

小 A 的家庭收支情况

① 收入……………………………………30 万日元
② 住宅贷款和生活费………………20 万日元
③ 奢侈品开销…………………………3 万日元
④ 保险、储蓄等用于计划将来的必要的支出…7 万日元

日常的现金进出

① 收入……………………………………30 万日元
② 住宅贷款和生活费……………………………20 万日元
→ 30 万日元－20 万日元 ＝ 正 10 万日元

用于计划将来的现金进出

④ 保险、储蓄等用于
计划将来的必要的支出……………………………7 万日元
→ 负 7 万日元



活动现金
(正 10 万日元) + (负 7 万日元) = 正 3 万日元

个人的活动现金是从收入中减去生活费及保险等必不可少的最低限度的开支后得到的结果。它表示的是有多少钱可供自己自由支配。对小 A 来说，每月有 3 万日元的活动现金。从表中不难看出他把这 3 万日元的活动现金都用来购买奢侈品了。

有多少可以自由支配的现金这一指标如实地反映了生活的宽裕程度。这是无法单从年收入高低来衡量的。

即便年收入很低，但如果活动现金有很大盈余的话，就代表在经济方面过着相当宽裕的生活。反过来，即便年收入很高，但如果日常支出特别多，以致活动现金为负的话，早晚会给生活带来负面影响。

因此，**始终保持活动现金为正数，对于人的一生来说都意义重大。**

大略计算一下你的家庭收支状况吧

大家是不是也都想试着算一算自己的家庭收支中有多少活动现金呢?

不必 1 日元 1 日元地斤斤计较，只要大略去算一下就行了。以 1 万日元为单位进行计算就足够了。

在这里我要告诉大家，运用会计进行分析时，1 日元的



计算是毫无意义的。因为**以1万日元为单位从大局上来把握才是关键所在。**顺便说一下，也许有人觉得："会计师一般都是细心人，一定会1日元都不放过地仔细计算吧。"但那只是人们的凭空想象。事实上，会计师在执行会计监查时，根本不会把1日元放在心上。如果是大公司的监查，100万日元以下的单位都会忽略不计。

这是因为，当需要从大局观出发检查公司是否存在违规经营时，如果过分盯住细小的部分不放，就有可能看不清整体。另外也没有细到1日元的功夫（更进一步看，企业所公布的财务报表通常都是以"100万日元"为单位的）。

只要大略计算一下就可以了，即便"分不清生活费和奢侈品开销的界线"也不必在意。就像小A那样大略地认为"每个月生活费是15万日元，奢侈品开销是3万日元"就行了。

好了，下面是实际操作，请填写下面的表格。

你的活动现金

①每月的收入	（　　）	万日元
②每月最低的生活费	（　　）	万日元
③每月的住宅贷款／房租	（　　）	万日元
④每月的保险金	（　　）	万日元
⑤每月的固定储蓄金额	（　　）	万日元

从上面①中减去②③④⑤所得的数字（　　）万日元就是你每个月的活动现金！



会计敏感度

怎么样，你每月的活动现金是多少?

如果是正数，就请在继续保持的基础上争取不断增加吧。如果是负数，就有必要努力使其转正。

如果有人说："我算出的活动现金是正的，可是每个月却没有剩下的钱啊。"那就说明有什么地方在浪费金钱，有必要重新审视一下是不是奢侈品开销等部分还存在着花费。

反过来，如果有人说："我算出的活动现金是负的，可是每个月也都过得不错呀。"那说明他有可能向谁借了钱，或是牺牲了固定的储蓄存款，或是得到了谁的援助。这种情况是不会长远的，应该赶快重新调整家庭收支状况以尽快转正。

像这样粗略计算一下也无妨，关键是要能抓住家庭收支的关键。这一点正是事业繁忙的经营者所应具备的会计敏感度。



第六章小结

什么是现金流量？

- 现金流量＝现金的进出。
- 现金流量好 → 现金充裕。
- 现金流量不好 → 没有现金。
- 现金流量的思考方法：

  → 如何保证手上始终有充裕的现金；

  如何为了确保资金运转流畅而对现金进出进行监控；

  通过现金的动向观察经营。

信用卡的策略

- AA 制金融 ＝ 通过反复在AA 制结账时用信用卡垫付，实现无利息借款的方法。
- 使用信用卡消费时，店方会向信用卡公司支付手续费，因此消费者不用还利息。

现金流量受重视的理由

- 重视现金流量的程度超过重视利润的公司正在增多。
- 现金流量只考虑现金，而利润则考虑眼前看不见的负债。
- 有钱和赚钱完全是两码事。

● 只有从利润、现金流量等多种角度出发，才能准确把握公司的经营状况。

个人最应重视的指标是活动现金

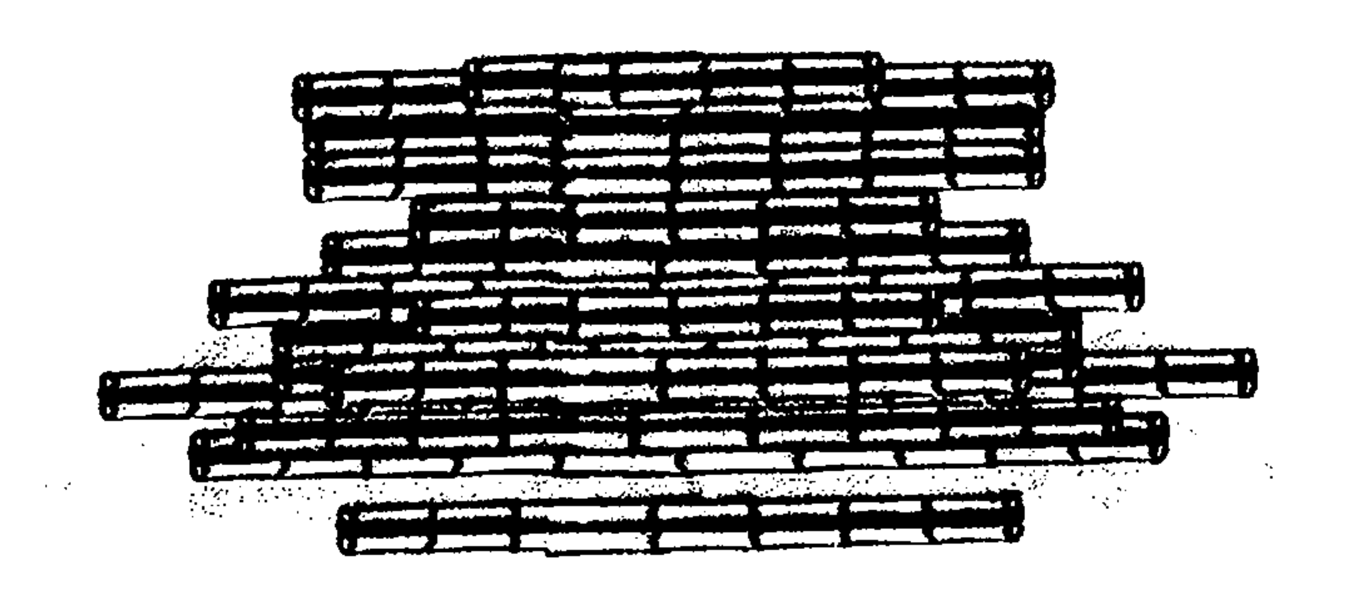
● 活动现金 ＝ 可以自由支配的金额。
● 通过活动现金可以判断公司的中长期前景。
● 个人版活动现金 ＝ 收入减去生活费和保险等不可或缺的最低限度的支出后的结果。
→ 代表生活的宽裕程度。
● 始终保持活动现金数为正数至关重要。

关键是把握大局

● 在会计分析中，以1日元为单位进行计算毫无意义，关键是把握大局。
● 家庭收支情况的关键也在于大略把握大局。
→ 事业繁忙的经营者所应具备的会计敏感度。

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒?



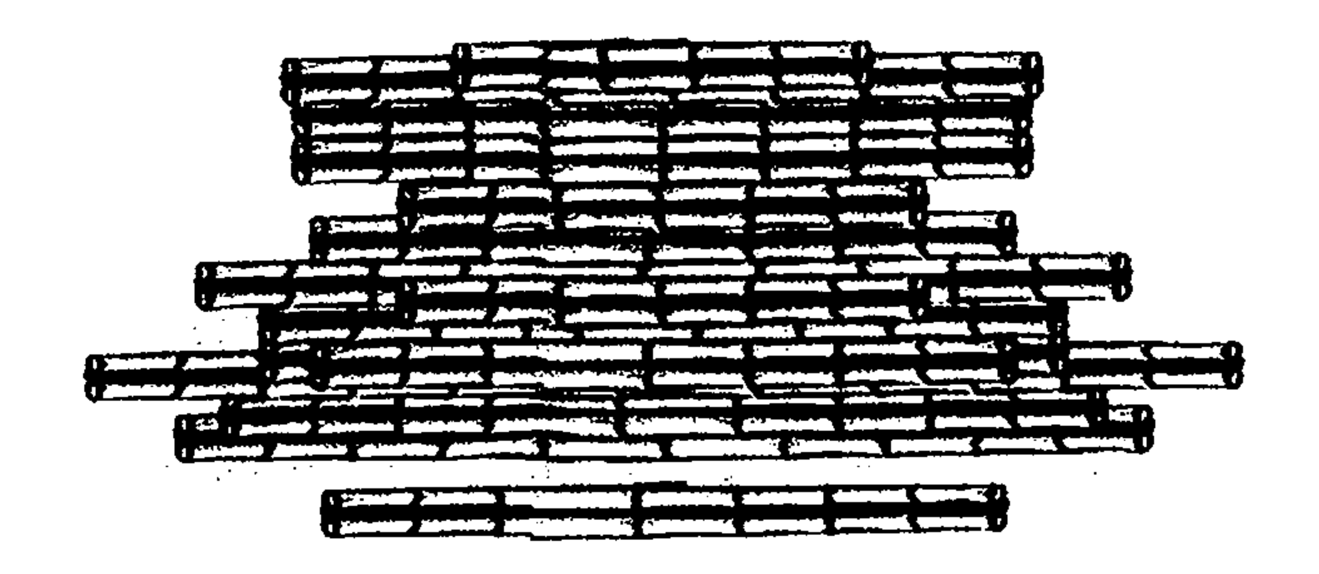
第七章

数字能力差不要紧，有“数字感觉”就行



SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒?



跨越数字的障碍

对会计抱有畏惧心理的人经常会列出这样的理由：“我的数字能力本来就很差……”

的确，离开了数字，会计就无从谈起。利润、周转率、现金流动以及财务报表……到处都是数字。对于讨厌数字的人来说，再也没有比这更痛苦的事了。

但是有一点希望大家不要误解：**想要学习会计，不一定非要有很强的数字能力**。其实相比于数字能力，更重要的是“数字感觉”。

只要能培养起数字感觉，就不会再对会计的数字感到害怕了，因为那不过是具体意义不明确的一堆数字的罗列。

在本书的最后一章中，将具体阐述什么是数字感觉，同时想证明数字能力差也能用好会计知识。

希望讨厌数字的人在读过这一章后，也能跨越数字的障碍。



立即进入主题

> **50人中就有1人免费！**
> **购物返款大酬宾**
> **进 行 中**
> 现在购买○○，
> 每50人中就1人可以享受全额返还！
> 机不可失，走过、路过，不要错过！！

看了上面的活动宣传*，你会产生什么印象呢？

“啊，可以免费得到商品，太棒了！”

“50个人中就有一个，我被抽中可能性还是蛮大的。”

……

感觉因人而异。

但是，有数字感觉的人是绝对不会产生类似的念头。

遇到这样的情形，没有数字感觉的人难免会被“免费”这个词套住而不能自拔，只会想着“自己能不能成为那个免费的幸运者”。

当然，有人会认为“广告宣传的重点就是免费，被免费这个词套住也是没办法的事情”。

话虽这么说，可是在这种场合，做广告的商家根本就没把心思放在“免费”上。

也许有人会问：“商家都狠心提供‘免费’这样的服务



了，怎么还会不把“免费”放在心上呢？”

其实，问题的关键就在做广告的商家身上。

估计直觉敏锐的人已经明白怎么回事了吧。如果站在商家的立场上考虑一下的话，“免费”这一行为根本没有多大的实际意义。

接下来，我们来看看真正的答案吧。

“50 人中就有 1 人免费” = “100 人中有两个人免费”。换算成百分比的话，就是 2% 的顾客是免费的。这从商家的角度来看，就是打了 2% 的折扣。

也就是说，“50 人中就有 1 人免费”和“打了 2% 的折扣”基本没多大区别。和如今到处可见的“返还消费税”、“七至九折”相比，“打 2% 的折扣”根本就没有什么吸引力，消费者也不会对这么点折扣感冒。

而当把“打 2% 的折扣”换成“50 人中就有 1 人免费”这种说法后，宣传效果立即增效百倍。

这恐怕要归功于“免费”这个词的巨大魔力吧。因为在我们头脑中，始终存在着“免费 → 划算”的思维模式。但是，冷静下来算一下就会明白，**那不过是给根本谈不上划算的事情换了个包装而已。**

※该宣传是全日空航空公司 2002 年实施的“轻松乘坐，返还现金”活动，这个活动的策划者着实具备相当敏锐的数字感觉。在机场的自动售票机上，每天都有几百人会“中奖”（假如一架飞机可乘坐 200 人，一天有 100 次航班，那么就



有 200 ÷ 50 × 100=400 人“中奖”)，很多乘客都亲眼目睹了“中奖”的过程，宣传的冲击力就更强了。很多打算乘坐其他公司航班的乘客都临时改乘了全日空的航班。据说这一宣传给全日空航空公司带来了几十亿日元的收益。毫无疑问，相比于每张机票都便宜 2% 来说，这样的宣传效果真是强上百倍。

何谓数字感觉？

能否马上察觉到这种语言包装，是有没有数字感觉的判断标志。

也就是说，能否在看到广告时，马上想到：“50 人中 1 人免费，那么 100 人中两人免费，不过是相当于打了 2% 的折扣。能得到免费待遇的只有才不过 2% 的人。”能马上意识到这一点的人，就算得上是有数字感觉的人。

不被“免费”这个词的冲击力所迷惑，**能够很好地用数字来衡量事物，这就是数字感觉。**有这样的数字感觉，就会想“那样的话，不如选择实实在在能打 5% 折扣的商品，那才是真正的划算”，凡事都能够经过理性思考再作出选择。

你的数字能力差吗？

除了数字感觉，我们还经常会听到“数字能力强”、“数字能力差”这样的话。可能因为我的职业是会计师吧，经常



有人对我说：“你的数字能力好强啊，我的数字能力差得不行……”这里所说的数字能力“强”与“差”到底指的是什么呢？

估计大多数人所想象的“数字能力强的人”，就是能够麻利地解出方程式，AA制聚会时能心算出每个人应该交多少钱的人，也就是数学很厉害的人吧。

反过来，“数字能力差的人”就是指除了加减法之外什么计算都算不好，见了数字就产生畏惧心理（或者抵触情绪）的人吧。

可是如果要那么说的话，我也就只能算好加减法。以前我一直是学文科的（大学时是文学系历史专业），数学成绩也就是中等，连二次方程式都算不好，微积分更是学得一塌糊涂。因此，当被人夸数字能力强时，我很难为情。

当然了，会计师这一职业是要经常和数字打交道的。无论是看财务报表，还是写财务报告，都离不开数字。但是，会计师绝不会把数字套人复杂的方程式里，也不会用心算来计算结果。

要说会计师做什么，不瞒大家说，**99%的工作都是加法运算、减法运算、乘法运算、除法运算（加减乘除），并且都是用计算器来算的。**计算器是会计师的三大法宝之一，是会计师最钟爱的不可缺少的伙伴。

例如，做财务分析时，最重要的就是有个计算器可以做加法和除法。为什么这么说呢？因为判断公司的状况时，最需要关注的是“与去年的比较”，关键是要从“营业额比去



年增加了多少”、“利润比去年增加或减少了百分之几”等角度去分析。

> 今年的营业额－去年的营业额＝营业额增加量
> 今年的利润÷去年的利润×100＝年度增长（百分之几）

这里面必要的计算就是加法和减法，再有就是少量的乘法和除法。

而这就是日常的会计监查中所用到的。

因此，可以肯定地告诉大家，**对会计师来说，必要的数学技能就是加减乘除**。所以，即便是数字能力差的人也完全可以做好会计师。反过来数字能力强（擅长数学）的人也不一定能成为优秀的会计师。

本来嘛，大多数人在日常生活中也不会去做加减乘除之外的运算的。所以数学学得不好也没关系，谁都不会因此而影响了正常生活。

数字能力差不要紧，只要有数字感觉就行

因此可以说，对于不是专门搞数学的普通人而言，“数字能力差不要紧，只要有数字感觉就行”。**无需数字能力有多强，只要能培养起数字感觉来，就可以不被生活中各种各样的事物所迷惑。**



例如，不会被“免费”这个词所迷惑而错过真正的打折，也不会掉入“重新评估保险金额”的数字圈套。

搞这种宣传的策划者通常都有着超出常人的敏锐的数字感觉，并且数字能力也非常强。说得难听点，这些人脑子里整天想的就是，怎样让那些数字能力差又没有数字感觉的老百姓中计。

既然只要培养数字感觉就行，那么在实际生活中又该怎样培养呢，想必是很多人所关心的问题吧。

前面说过，能否很好地用数字来衡量事物是判断有没有数字感觉的一个分界线，但只是这样说，恐怕大家还是不能马上理解。

下面我结合自己在大学中的一些故事，具体地解释一下数字感觉的培养。

优秀的经营者能看到另外的数字

我与数字感觉结缘，要追溯到开始学会计之前的大学时代。

我想年轻时谁都会遇到几位大师级的人物，用现在的流行语说就是“偶像”(来自英语Mentor，希腊神话中的神，引申为贤明的顾问、导师。——译者注)。我读大学时也遇到了“偶像”式的人物。

对我来说，我的“偶像”不是犹太大富豪或瑞士银行家那样的大人物，而是在我看来和他们一样伟大的一个当地



补习班的经营者。

我问他："成功经营补习班最重要的因素是什么？"他的回答既不是学生人数，也不是补习费高低或老师的资质，而是"学生的安全最重要！"

最重要的是人的生命——万万没想到这会是从补习班的经营者口中听到的。

当时我在那家补习班打工，称那位经营者为校长。从他那里我还有幸听到了很多有益的东西。

有一次，校长给我看了一张宣传单，问我说："这是我们的竞争对手○○研究班的宣传单，你觉得怎么样？"

上面醒目地写着："120人考入一流公立大学！市内6处补习点！"

我看了后一本正经地回答道："合格人数达到三位数，很有冲击力啊。补习点多也给家长以'规模大，让人放心'的感觉。他们可够厉害的。"

结果校长听了之后连连摇头。

"你说错了，山田君。120个合格者确实很多，但是平均到每个补习点的话，才20个人而已。我们虽然只有一个补习点，可是我们的合格人数是40人，所以说我们远远强于他们。"

"……就是说规模大也没什么了不起的，对吧。"

"还有，他们去年是5处补习点，今年多了一个变成6个，可是合格人数还是基本没有增加，这就证明他们的实力在下降……"



我想这就是我第一次和数字感觉结缘吧。我第一次明白了，“原来分析是这样做出来的啊！”

也就是说，先通过除法算出“平均一个单位有多少”，然后再和去年比较一下看看实力的走向。

这也正和财务报表的分析相同，是“分析的基本模型”。

应该注意哪些数字？

当然，不是说把所有的数字都除一下一比较就行了，要点在于只注意那些关键数字。

拿补习班这一行来说，关键数字就是合格人数和补习点的数量。因为合格人数与学生数成比例，关系着营业额的预算。而补习点的多少则与场地租赁费和人事费挂钩，关系着经费总额的预算。

补习班的校长倒不是很擅长会计，他只是通过多年的经验知道了这一点。

大多数优秀的经营者不一定擅长会计，但是他们很好地把握住了应该把握的数字。

这些数字有哪些呢？

分析自己公司时，这些数字就是决定产品成本的某一零部件的进货价、重要商品的库存量等。

分析其他公司时，这些数字就是竞争对手的商品种类、停车场的停车数量、小时工的工资等。

例如，地产商在关注竞争对手的广告时，不只关心广告



品的价格，还会同样关注发售期，通过观察自发售期起多久才登出广告，就可以大致判断对手在销售上要费多大力气。

我在看新建公寓的宣传单时，也会仔细看“总户数”和“待售户数”。“待售户数”多的话，就说明还有很多没卖出去，那样就存在着降价的可能性。

也就是说，**分析的要领在于“对某一特定数字进行定期把握”，能不能做到这一点取决于是否具备数字感觉。**

炒股专家们不只关注日本的日经平均股价和东京证券交易所股价指数（TOPIX），还会关注美国的雇佣统计、新发生的失业保险申请数、汽车销售量等看起来和日本没关系的事。因为这些数字在这些专家看来，都是应该把握的重要数字。

看财务报表的数字感觉

看财务报表时，数字感觉也是必不可少的。

和去年的数字以及同行业其他公司的数字进行比较自不用说，对某一特定数字进行定期把握也必不可少。

这里所说的某一特定数字，是指当季纯利润＼自己资本比率＼增收率＼活动现金等。

说到哪个最值得关注，这个问题不可一概而论。要结合经济景气情况＼公司规模大小，以及观察者是公司内部还是外面的人等来考量，所应关注的数字也因此有所差异。

例如，同样是利润，想知道本行业状况的公司职员应该



关心营业利润；想要了解自己的经验才能的总经理应该关心经常利润；而在意分红的投资者应该关心当季纯利润。

同样是处理数字的学问，数学可能基本上只有一个正确答案，而会计与数学不同，可能存在着几个正确答案。

因此，面对财务报表时不要被数字的障碍吓倒，只要仔细想一想“现在对自己最重要的数字是什么”“应该把握哪些数字”就可以了。**如果想把所有数字都不分重点地看一遍，就会陷入困惑之中。**那样什么人都无法找到正确答案。

如何培养数字感觉

最后，给大家讲一件我听来的事情。

有一家年营业额为6000万日元的公司，这家公司只有3名正式员工。一个客户问他们的总经理：“贵公司有多少员工啊？”总经理心想：不能让人家觉得公司太小而受轻视，把打工的人数也算进去吧。于是回答道：“7个人。”

结果客户一想：“平均一个人还赚不来1000万日元呢，这个总经理的经营能力值得怀疑。”于是修改了和这家公司的交易合同。

我说这件事当然不是想证明说谎就会受到惩罚，而是想让大家明白没有数字感觉就会吃亏这样一个事实。

这不仅仅针对经营者。

例如，当一个人考虑换工作时，即便年收入再高，如果工作时间特别长的话，计算一下平均每小时得到的报酬，就



会发现很不划算。

另外，当你有很多应该回的邮件时，你首先会对邮件数之多感到一筹莫展吧。但是，假如你攒了20封要回，“平均回一封用10分钟”，将目标细分一下，就会很麻利地做完。实际上，20封也就是三个小时左右就可以搞定了。能做出这样的计划也是数字感觉的体现。

聪明的家庭主妇常常会自然地让她们的数字感觉派上用处。每天去超市买东西的时候，先好好研究宣传单再购买就是其中的一例。

每天研究宣传单就能自然得出“和昨天的比较”、“和其他超市的比较”。这证明她们很好地掌握了“对某一特定数字进行定期把握”这一分析的要领。

如果能把这一要领运用到家电和高档服装的购买上，一定会节省很多的钱。

如果想培养自己的数字感觉，就要像这样，先从日常生活中“不起眼的数字”抓起。留意这些数字是培养数字感觉的第一步。数字不单单是记号。**所有的数字背后都相应存在着某种意义**。如果能读出隐藏在数字后面的意义，自然就会变得有数字感觉了。

所以，根本不必对财务报表等会计上的数字感到恐惧。

仔细想想，“这个数字有什么意义？”“对现在的自己来说哪个数字有意义？”只要养成这样的思考习惯就好了，这样一来，“我讨厌充满数字的会计”这种排斥心理也会变淡。

正是到这时候，你已成功地跨越了数字的障碍。



第七章小结

你有数字感觉吗?

- 数字感觉 ＝ 能否很好地利用数字考虑问题。数字能力差(不擅长数学)不要紧，只要有数字感觉就能运用会计知识。
- 会计中的计算99%都只是加减乘除。
- 并且，会计师一定都用计算器（计算器是会计师的三大法宝之一)。

如何以数字为基础进行分析

- 观察公司的状况时最应该重视的是“和去年的比较”。
- 分析的基本模型：
  →先用除法算出“平均每个单位是多少”，再通过“比较”观察趋势。
- 分析的要领：
  →对某一特定数字进行定期把握。
- 优秀的经营者不一定擅长会计，但是能很好地把握应该把握的数字。
- 根据情形和立场的不同，应把握的财务报表上的数字也有所不同。
- 想把所有数字都不分重点地看一遍，就会陷入困惑之中。

如何培养数字感觉

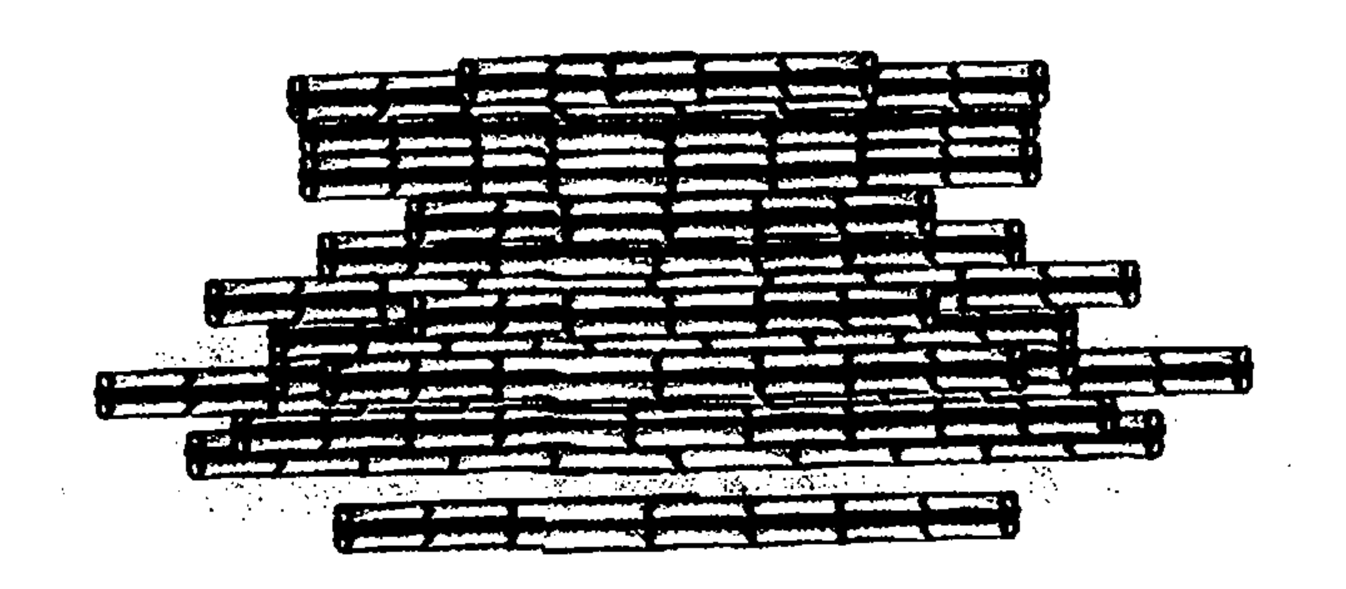
- 注意日常生活中“不起眼的数字”。
- 试着去读出所有数字背后的意义。
- 有钱和赚钱完全是两码事。

总结

普通人学会计的意义

SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭？



会计是与时俱进的学问

会计是伴随着人类商业活动的发展而成长起来的。“想要把交易都记录下来”、“想把经营情况弄清楚”等迫切需求是会计形成的动因。

说得专业一些，原本是用日记的形式把每天的交易简单地记录下来，后来又改成了复式（分类）计账，这是一步具有飞跃性的进化，这就是现在的会计。

有了会计的发明，我们就可以轻松地认识眼睛看不到的东西了。

眼睛看不到的东西指的是利润（营业额减去成本）、资本（资产减去负债）等通过差额来具体表现的概念。

通过导入利润、资本等概念，就可以透过看得见的数字，了解、判断经营情况，还能大大增强信息处理能力。

也就是说，通过利润、资本等概念，不但可以一眼就看清公司的经营状况，还可以把自己公司和其他公司用同一标准来进行比较。

但是，在做到这一点之前，“怎样才能把所有的交易都记录在内？”“怎么做才能保证把公司的状况一处不漏地表示出来？”针对这些问题，前人可谓煞费苦心，进行了反复摸索。

现在，会计不但用来判断公司的现状，还被用来预测未



来（例如长期经营计划等）。更进一步，会计还被用来解决“怎样将无法用金钱衡量的价值用数字表示出来”、“怎样才能更准确地使用预测未来的数字”等问题。

没错，会计现在也是与时俱进的学问。

会计的基本概念

读过本书之后，你有没有产生一点会计就在我们身边的感觉？另外，是不是觉得也接触到了一些会计的基本概念呢？

会计的基本概念是指：把眼睛看不到的事物变成具体的数字，让它能看见（利润、机会损失等），以及把事物联系起来或换个角度来看，使其变得简单易懂（连结经营、周转率等）的思维方法。

也就是说，**会计是不断向“怎样才能更准确地把握事物”这一问题挑战的学问。**本书的每一章都展示了挑战的部分成果。

再看一遍各章的小结大家就会发现，会计的对象不仅仅是经营。这一点在序言中也曾提到过。判断和日常生活息息相关的现金进出与得失，计划未来的人生等都可以用上会计。会计就在我们身边，了解会计会使我们的生活变得更加便利。

我与会计结缘至今只有五年，五年间我学到了很多东西。通过掌握会计的思维方法，我变得不但能够准确掌握经



营及公司的情况，还能在日常生活中也运用各种会计的方法看待问题，使其简单化却不失具体性。

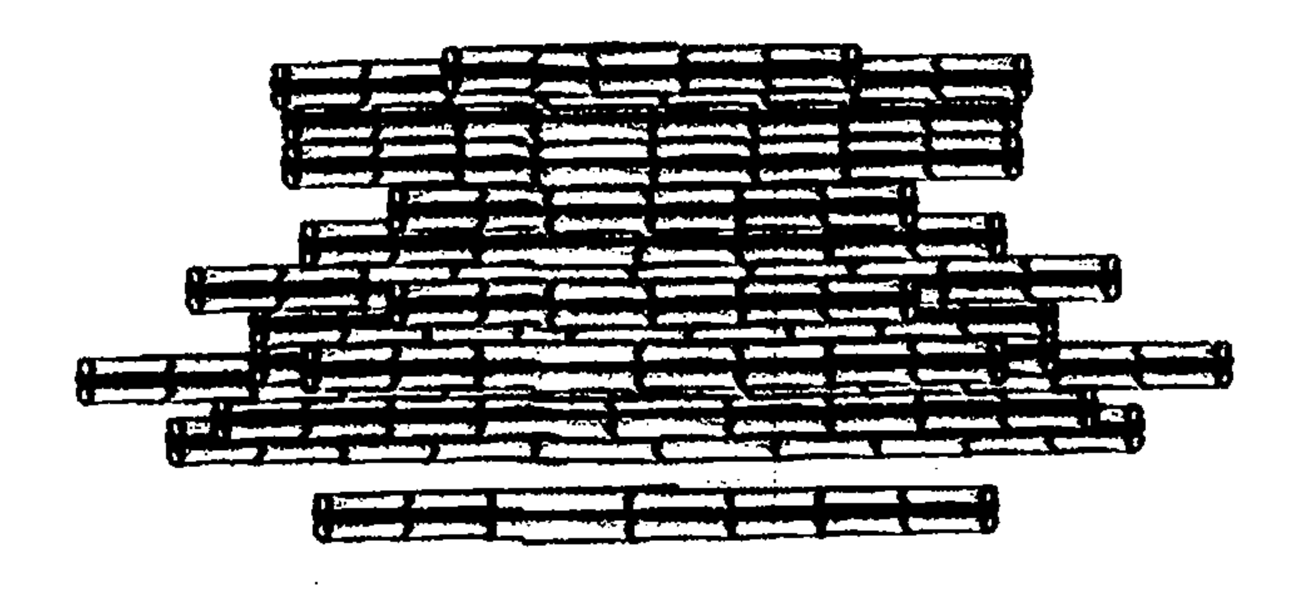
我在本书中想向大家传递的正是这种亲身体验。我想这也正是一般人学会计的意义之所在吧。

希望大家一定要掌握会计的基本概念，在工作和生活中加以应用。大文豪歌德曾经称赞会计是“最高级的艺术”，会计是人类智慧的结晶。



SAODAKE YA WA NAZE TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒闭？



后 记

大约在两年前，我和光文社负责新书出版的人士有过这样一次对话。

“山田老师，难道不能写一本让一般人也能对会计产生好感的书吗？”

“这话怎么讲？”

“美国人从小就接受商业教育，会计也是作为一般性常识来学的。而在日本，只有上过商业专科学校或大学的商学院的一部分专业人士才能学到会计。但是我认为有必要让更多的人了解会计知识。”

“……但是会计的书很难卖啊。”

“那是因为所谓的会计入门书都是离开专业知识就没法读的书。那么难读的书和普通人之间的距离实在太大了，希望您能写一本填补这个空白的书。”

随后想着“话虽那么说，可是要写一本让普通人也能爱不释手的会计书实在太难了”，转眼一年多过去了。

有一天，一个朋友问我这样一个问题：

“我们家附近有一家商店，从来没见有什么顾客，却一直经营到现在，你知道它没有倒闭的原因吗？”



我问他为什么要问这个问题。

他说："因为你山田先生是注册会计师呀，会计专家当然应该对这个比较了解啦。"

这真是我没料到的误解。虽说是会计专家，但也不可能对全国所有公司的内部情况都了如指掌。

不过我还是忍不住想了一下。细想起来，再小的公司都离不开会计。只要和会计相关，凭着这么多年的监查经验应该是可以推测出原因的。那样的话，我应该可以推断出朋友所说的不会倒的商店之谜。如果把这种推断过程介绍出来，不就成了联结一般人和会计关系的纽带了吗……

这就是我写这本书最早的动机。

这种尝试是否成功，应该由广大读者来判断，但只要能使读者对会计产生哪怕一点点的兴趣，对我来说，就是及格了。

会计的世界还很广阔，想要看懂财务报表的读者可以学习财务报表分析，想掌握簿记的读者可以学习簿记入门，想深入掌握会计知识的读者可以学习会计学。

我也写了几本会计入门书，在此简单介绍一下以供参考。感兴趣的朋友不妨读读看。

学习财务报表……《世界上最简单的会计书》

学习簿记…………《世界上最感人的会计书——簿记经理入门》



学习会计学………《世界上最简单的会计理论——非常识会计学》

读过本书之后再读一读上述“会计入门书”，相信您对会计的理解会更加深刻。

会计数字是反映公司状况的镜子，经营活动直接以会计数字的方式反映出来，会计学和经营学的关系十分密切。另外，从运用所有数字分析的角度来说，会计学也是统计学。

会计学、经营学、统计学，我认为这些对从商的人士而言，都是不应或缺的知识，大家怎么看呢？

至少学会计学的话，以本书为垫脚石是不成问题的。

会计学虽然不太容易掌握，但反过来一旦掌握的话，就会给自己带来极大的帮助。希望大家努力去挑战一下。

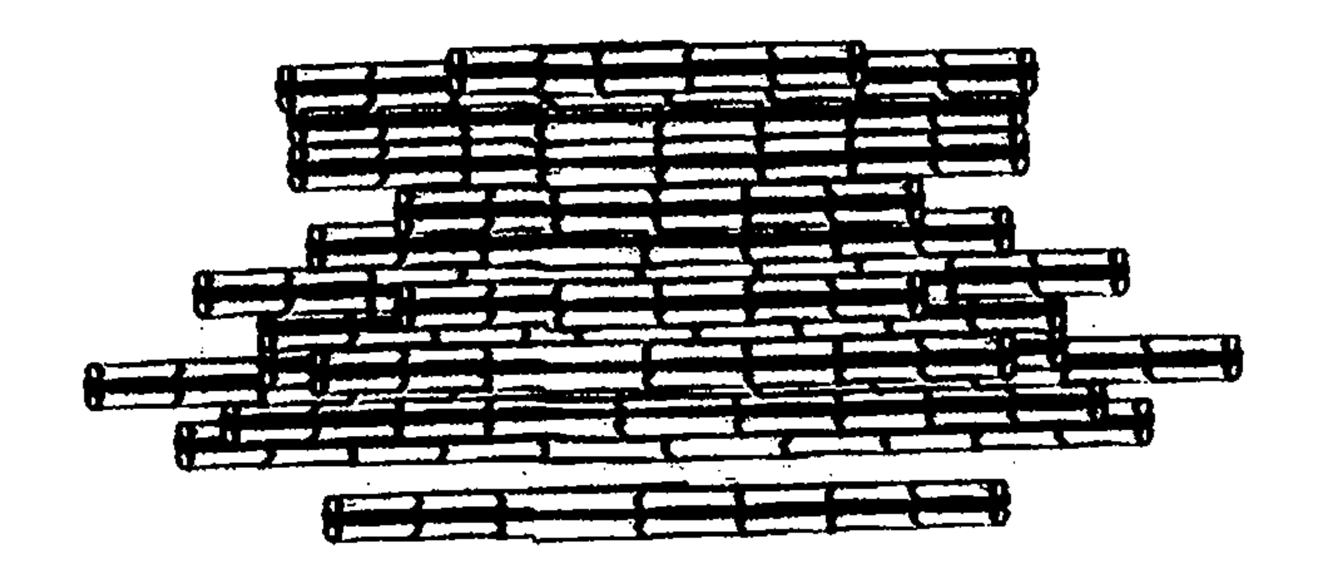
山田真哉

2005年3月



SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？



看谚语学会计

"巧妇难为无米之炊"

就算再有冲劲，如果没有相应的资金，也无法进货或购买原料。再有好的商业构想，假使没有创业的本钱，也只能是一筹莫展。

"打如意算盘"

在产品真正上市之前，是无法知道产品是否能真的卖出去。不过，销售数量虽然无法事先确定，单价则是可以事先设定的。换言之，在会计上可不能说“打如意算盘”是无谓的幻想。

"时间就是金钱" "一刻千金"

随着时间的流逝，借款会滋生利息，就这点而言，不可浪费时间。另一方面，借款和企业并购也可以说是在“买时间”，因为借款为了节省取得现金的过程；企业并购则是为节省创业的过程。



“金钱能使鬼推磨”

只要有钱，不管任何麻烦都能解决，因此随时备好现金是很重要的。

“英雄气短”

业绩不好，不敢果决投资，在讲求速度的时代便会遭到淘汰。

“没钱也无闲”

业绩不佳，为了和银行间商谈还款、借款，和供货商协调展延付款，以及为筹措资金忙得焦头烂额，完全没有空闲。个人缺钱的话，可能就要开始本业之外的兼职，或为赚加班费而刻意增加工作时间，结果失去了空间。人没钱，至少也要有闲暇时间。

“有钱人不惹纠纷”

纠纷会无端生出官司费用，能免则免。对方欠钱不还，一旦打官司查封对方财产，律师费和查封时间应付的执行费用都不是小数目，欠款如在100万日元以内就划不来了。因此，有钱人通常会基于经济合理性不惹纠纷。

“买便宜货浪费钱”

贪便宜购入不中用的商品，一旦卖不掉就不得不处分库存；买便宜的设备，没用两下就出现故障，有时还得花一



大笔维修费。

“纸上富贵”

空有漂亮的财务报表，赚不到现金也没什么用。要注意有时候可能会“赚得到利益，却赚不到现金”。

“钱如流水行天下”

卖掉商品，现金入袋，再用来进货，然后再卖掉商品。也就是说，只要有经营，便有现金进出。一旦出货或进货有一头卡住，经营将立即停滞不前。

“吃亏是福”

一味盘算不吃亏，不会有多大收益。想获取长期的大利益，投资就要果断，不必在乎短期的小损失。

“保持笑容可以收现金”

如同第三章所提，对方付现金对自己比较有利。随时保持笑容，比较能让对方付现金。

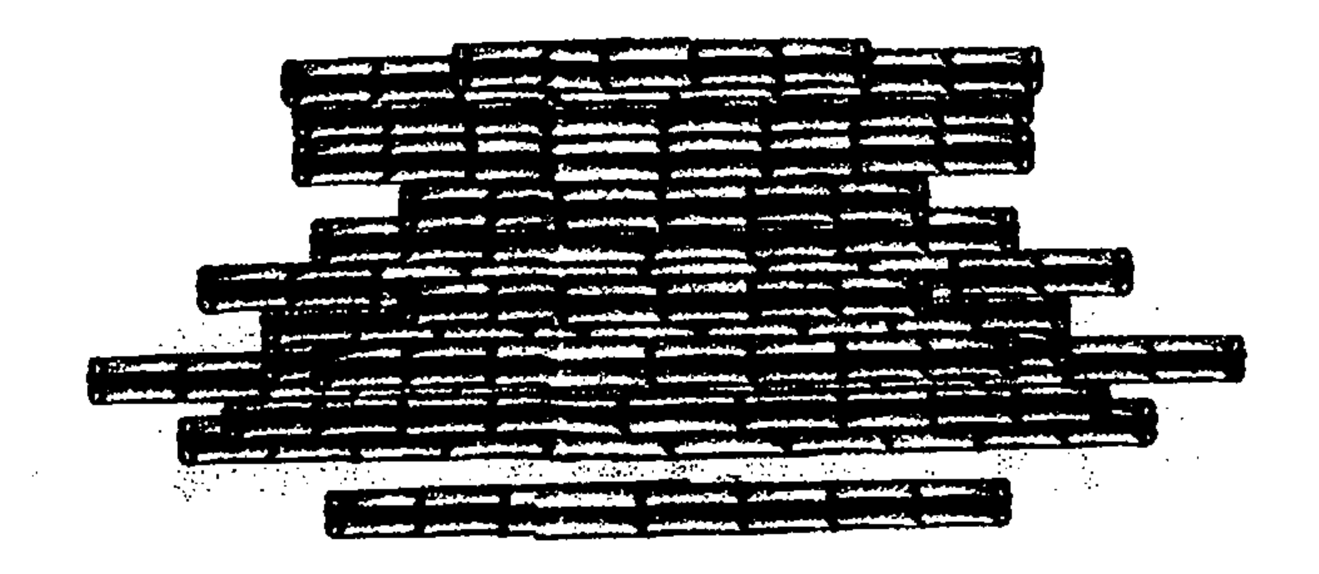
“多存货多罪过”

第三章也提过库存多没好事，库存少不仅有利于公司财务，体态轻盈也较容易对应快速的流行变化（可以避免促销很流行的商品）。



SAODAKE YA WA NAZE
TSUBURE NAI NO KA

卖竹竿的小贩为什么不会倒？



会计用语集

1.利润

企业活动的成果。最初资本（本金）附加的新价值。

——赚得的部分。

2.审查

当事者以外的人士，为调查记载特定经济主体所经营业务的报告书是否正确，核查该业务相关资料，并基于合理证据，做出判断并书写意见。

——由第三者查核。

3.会计师

具有从业资格的会计师及助理会计师的总称。

——全日本约两万人。

4.财务报表(决算书)

记载企业经营成绩及财务状态的会计报告书，必须定期编制，主要包括资产负债表、损益表及现金流量表。

——财务报表大约五页，加上注释则达数十页。



5. 法人

自然人以外，在法律上被视为权利义务的主体。为了一定目的而结合的一群人或财产，法律赋予其人格（权利能力）称为法人。

——公司。

6. 现金

通货，以及随时可转成通货之支票、邮政汇票、专存单、到期公债息票、股利收据等。

——钱。

7. 现金流量表

将资金的范围视为现金及现金等同物，表示一定会计期间内资金出入的财务报表。

——了解金钱的出入。

8. 赊账

日后再结算商品买卖价款的交易，属信用交易的一种。

——赊账。

9. 票据

以在一定时期，一定场所，支付一定金额为目的的有价证券。

——约定将来支付的依据。



10. 营业收入

销售商品、产品所得货款的总额。

——提供产品或服务所得到的钱，会计上登载为(营业收入)。

11. 经费

一般是指办事所需的费用，会计学上则指制造成本中的材料费、劳务费以外的成本要素，包括：折旧费、存盘损耗费、借贷费、修缮费、电费、差旅费及交通费等。

——原料材料费、工资以外的其它各种费用。

12. 费用

经营活动中必要的花费。因为企业生产上的目的，而必须消费的财产价值或借贷的资本利息。

——营业收入－费用＝利益

13. 初始投资

为完成某种目标，事先投入的金钱或人力。

——创建事业时投入的必要的资金，用来租赁店面、装修、购置办公用品等。

14. 收益

企业销售产品或提供劳务的代价。各种收入的总称，包括营业收入、手续费、利息等。



——收益除营业收入之外，还包括股票出售所得及存款利息等。

15.支出

为某种目的，支付自己的现金或现金等价物。

——付钱。

16.收入

从收取他人的金钱转为自己所有；收取现金或现金等价物。

——赚钱。

17.合并结算

将两家以上隶属主从关系的母公司及子公司等组成的企业集团，视为单一组织体，由母公司编制合并（连结）财务报表。

——包含子公司的结算。

18.内线交易

身为公司主管或职员等，将可以取得的重要而未公开的内部资讯，在未公开之前利用该资讯，从事买卖自家股票等，企图获取不当利益或回避损失的不法行为。由于侵犯一般投资人利益，为“证券交易法所禁止”。

——知悉企业机密而买卖股票。



19.股利

公司将经营活动所赚取的利益根据股东所持有的股数等而平均分配的利润。

——利润均分。

20.呆账（不良债权）

由于企业出现经营恶化等状况以致无法向其回收的债权。会计上包括账龄超过三年的应收账款及破产重整债权。

——无法回收的债权。

21.滞销库存

因损坏或品质低劣等产品缺陷所产生的存货，或因老旧腐化等经济缺陷所产生的存货。

——无法使用的存货。

22.库存（盘货）

直接或间接以销售为目的，为企业所拥有的资产。

——一般称库存，会计用语称“盘货”。

23.资金周转

调整“交易时及金钱进出时的落差”所产生的资金过少或不足的作业。

——金钱的筹措。



24. 损失

成本所反映的劳务潜力未能有助收益，反而变成耗损。未赚取利益的纯资产耗减因素，例如火灾、风灾、水灾损失。

——丧失、利益为（负）

25. 存货盘损（Lnventory Shortage）

账簿库存量与实际盘点数量之间的落差。

——库存（盘货）损毁、遗失所造成之损失。

26. 机会损失（ChanceLoss）

倘若采取某种行动应可获取的利益，以及因为没有采取该行动而损失应可获取的预估利益。

——失去“原本应可获取的利益”之机会，亦即，未赚到、漏卖。

27. 供应链管理（Supply chain Management）

对于下／接订单、材料供应、库存管理及制品配送等，利用IT（资讯技术）从上游至下游均采统合管理的经营方式。对消减多余库存及降低成本具有成效。

——属于事业再造（Resttructuring）的一环，最近十分流行。

28. 订单生产

从接受订单的时间开始，才生产下单客户所指定的规



格制品。

——接受订单以后才生产。

29. 制度会计

在《公司法》、《证券交易法》、《所得税法》等各法律及规定的框架内所实施的会计总称。

——法律所规定的会计。非制度会计则被用作为公司内部资料（预算等）。

30. 薄记

以一定的形式，记录/计算/整理特定经济主体三财产变动，并明白表示其结果的方法。

——“账薄记入”之省略。

31. 资产（Assets）

企业可以用货币为单位，合理推算出其经营活动所具有的经济效益或潜力，包括有形及无形等各种形态。

——不限于物质。

32. 负债

企业可以用货币为单位，合理推算出现在及将来的经济负担。借款、支付票据、赊欠货款及公司债等。

——不限于借款。



33. 资本（Owner's Equity）

公司资产总额中归属于股东的金额。资产扣除负债所得数额。

——眼睛看不到的公司基础力量。

34. 借款

交付借据所借的金钱。

——向他人借的钱。

35. 账簿

为做金钱、物品等出纳的会计记录，而记载经营中必要事项的账面。

——会计用笔记本。

36. 资本额

股东投入的资本中，依商法规定必须表示的“资本”之金额。

——表示公司规模。

37. 债务超过

资产负债表显示负债总额超过资产总额。

——在“资产—负债＝资本”的公式中，负债太大，资本呈现负的状态。失去信用。



38. 周转率

"估量一定期间内资金及财产的动向，并表示其运用效率"的经营分析的一种指标。

——在一定期间内，投资所回收的比率。餐饮店经常用它来估算一天有多少客人流动。

39. 应收账款

销售商品、制品或提供劳务所应获取的营业收益，其尚未回收的金额。

——应收账款为通称。

40. 现金流量

一种编制资金计算表的基础概念，属资金概念的形态之一。指资金的流向或最后的资金增减情况。

——金钱（现金）的流向。

41. 暂收款

交易对象或从业人员暂时存放的现金，为会计科目之一，用以表示其金钱债务。

——因为不属于自己的财产，所以不是"资产"，而是"负债"。

42. 自由现金流量（Free Cash Flow）

公司所赚的资金扣除持续事业活动必要的资金，所剩



余的资金。

——可以自由使用的钱。

43. 成本

基于现在或未来支出等纯损益计算上的消极要素，所估算的财务或劳务。

——商品或制品必要的费用。

44. 当期纯利（当期利润）

在期末，用以表示“企业于一定期间内的经营成绩以及收益能力”的利润。

——最终利益。

45. 自有资本比率

判断资本结构是否适当所必需的比率，用以表示自有资本在企业总资本所占的比例。

——自有资本比率＝自有资本／总资产。它是被用来表示“公司的安全度”最普遍的指标。

46. 成长率（营业额增加率）

观察收益的成长状况的比率。“成长率＝（今年营业额—去年营业额）／去年营业额”。

——可以了解公司的成长状况。



47. 营业利润

只将原有事业经营视为利润来源的利润。

——营业额扣除进货款、薪资等费用所剩的金额。

48. 经营利润

将经营中的发生的金融或财务费用并入考量，所估算的利润。

——营业利益扣除出售股票的损益、借款利息等费用所剩的金额。

